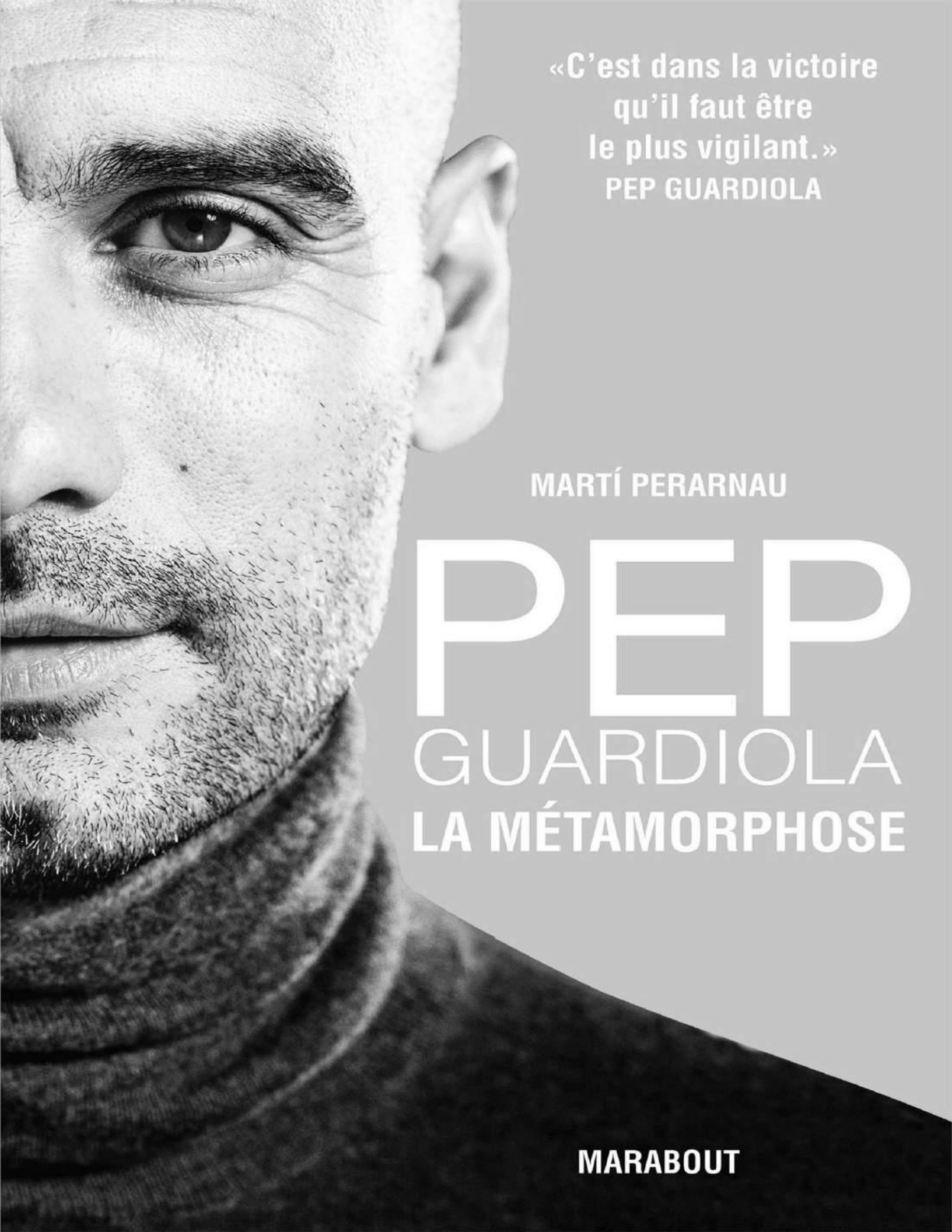


«C'est dans la victoire
qu'il faut être
le plus vigilant.»
PEP GUARDIOLA

MARTÍ PERARNAU

PEP GUARDIOLA
LA MÉTAMORPHOSE

MARABOUT

PEP GUARDIOLA

LA MÉTAMORPHOSE

Martí Perarnau

MARABOUT

© Roca Editorial, 2016
© Hachette Livre (Marabout), 2017

Publié pour la première fois en Espagne en octobre 2016
par Roca Editorial de Libros, S.L.
Av. Marquès de l'Argentera, 17. Pral.
08003 Barcelona
D'un accord entre SalmaiaLit et Roca Editorial

Toute reproduction d'un extrait quelconque de ce livre, par quelque procédé que ce soit, et notamment par photocopie ou microfilm, est interdite sans autorisation écrite de l'éditeur. Aucune partie de ce livre ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, y compris des systèmes de stockage d'information ou de recherche documentaire, sans autorisation écrite de l'éditeur.

Titre original : Pep Guardiola. La Metamorfosis
Traduit de l'espagnol par Mickaël Caron.

Crédit photo de couverture : © Shamil Tanna/FourFourTwo/Contour by GettyImages

ISBN : 978-2-501-13713-3

Sommaire

Couverture

Page de titre

Page de Copyright

Préface

1.
LE CAMÉLÉON

2.
POURQUOI MANCHESTER CITY ?

2.1. Pour Txiki et Soriano

3.
COMMENT L'ALLEMAGNE A CHANGÉ PEP

3.1. Le champ du travail

3.1.1. La passion du détail et de la préparation

3.2. L'éclectisme des idées

3.3. La fermeté des critères

3.4. Innover

3.4.1. Les barrières qui compliquent l'imitation

4.
POURQUOI EST-IL LE MEILLEUR ?

4.1. L'adieu au dogme

4.2. Un couteau suisse

4.3. L'adaptation et l'apprentissage

4.3.1. Kimmich défenseur central : du hasard, de l'intuition et de l'audace

4.4. Les grandes lignes tactiques

4.5. Les règles de Pep

4.5.1. Prendre l'initiative (par Kasparov)

4.5.1.1. Jeu de position, jeu d'emplacement

4.5.1.2. Les espaces de phase

4.5.2. Joueurs complémentaires

4.5.3. La vitesse et le changement de rythme

4.5.4. Fixer et ouvrir

5.
L'INFLUENCE DE PEP SUR LE FOOTBALL ALLEMAND

5.1. Son legs à la Bundesliga

5.2. Tuchel, l'héritier potentiel

5.3. Son influence sur la Nationalmannschaft

5.4. Les progrès des joueurs

6.
LE PLAN STRATÉGIQUE

6.1. Le modèle de jeu

6.2. Les plans de jeu

6.3. La culture collective

6.3.1. Esprit « Citizen »

6.4. Ses alliés : les joueurs

7.
LES ÉLÉMENTS CONTRAIRES

7.1. La culture médicale

7.2. La personnalité de Pep

8.
L'ENTRAÎNEUR COMME ARTISAN DU TALENT

8.1. Le talent se cultive dans l'habitude

8.2. L'importance de la mémoire dans le football

8.3. Le langage est une arme du désordre

8.4. Le football comme langue. Un métalangage

8.5. Transférer le savoir

8.6. L'intuition

9.
S'IL FAUT PERDRE, JE VEUX CHOISIR COMMENT

9.1. Une équipe de Sacchi

9.2. Un gros mal de tête

9.3. Tourner pour être frais

9.4. La dernière défaite

9.5. Chercher la faille

9.6. Le paysage avant la bataille

9.7. Déchirure et stupéfaction

9.8. Personne ne gagne tout le temps, mon ami, pas même Pelé

10.
ÂME D'ARTISTE, ESPRIT RATIONNEL

10.1. Voleur d'idées

10.2. Obsédé par le résultat mais romantique

10.3. Pep le bleu

11.
CITY RECRUTE UN COMPÉTITEUR FÉROCE

11.1. Après l'Everest, il y a…

11.2. Courir comme des boucs

11.3. Ne relâche jamais, Ledecky

11.4. S'habiller pour la cérémonie, se préparer pour la bataille

12.
BOULIMIE DE VICTOIRES

12.1. Sur la même longueur d'onde ?

12.2. Comprendra qui voudra bien comprendre

13.
LE PLUS GRAND DÉFI

13.1. Comment jouera le City de Pep

13.2. La patience et les ailiers

13.3. Ce qui l'attend dans le championnat anglais

14.
LE TEMPS, CE GRAND SCULPTEUR

14.1. Le football est en évolution permanente

14.2. *Tempus fugit*

Bibliographie

Remerciements

Cahier photos

Préface

Pep Guardiola n'a pas lu cet ouvrage, comme il n'avait pas lu *Herr Pep*. Ni avant publication, pour s'assurer légitimement que le contenu n'était pas erroné, ni après, par curiosité. Un jour à Munich, un ami lui a demandé pourquoi. « Ce n'était pas le moment, répondit Guardiola. Je l'ouvrirai sûrement d'ici quinze ou vingt ans, pour me remémorer mon passage au Bayern. »

L'Allemagne a métamorphosé Guardiola. C'est cette transformation que je détaille dans ce livre. Elle m'évoque celle d'un jeune adulte quittant le domicile familial pour aller découvrir le grand monde. *Pep Guardiola, la métamorphose* prétend lever le voile sur ce nouveau Guardiola, celui qui s'en va à Manchester pour relever le plus grand défi de sa carrière d'entraîneur. Son étape précédente, sur le banc de touche du FC Barcelone, a eu quelque chose de profondément autobiographique, car tout ce qu'il y avait appris comme joueur est remonté à la surface ; plus tard, sa période rouge à Munich a été marquée par l'adaptation à une culture classique qu'il a enrichie de sa propre créativité ; la période bleue qui commence aujourd'hui à Manchester est comme un chèque en blanc. Elle sera très différente des deux précédentes, cependant, Guardiola reste éminemment lui-même.

La première fois que je lui ai parlé de mon projet de livre, c'était un 4 juin. Il avait déjà officialisé son départ du Bayern et préparait ses vacances avant d'être présenté comme le nouvel entraîneur de Manchester City. Ce jour-là, je ne savais pas trop à quoi m'attendre : « Lorsque je quitte un club, m'a-t-il dit, je n'aime pas regarder en arrière. J'ai été très heureux à Munich, je quitte en bons termes toutes les personnes du club. Il ne sert plus à rien que tu écrives sur les deux années qui viennent de s'écouler. »

Je lui ai alors dit toute la vérité pour le convaincre d'accepter :

« Tu sais, le livre est déjà presque terminé. Car j'ai écrit au jour le jour pendant ces deux années…

— Ah oui ? Dans ce cas, ne jette pas ton travail à la poubelle. Fais comme tu préfères. »

C'est après cet échange que mon texte a pu devenir un livre. Lorsque j'ai commencé à suivre Guardiola au quotidien, je n'avais pas une idée précise de ce que serait le résultat final. Surtout pas avant d'en parler avec le principal intéressé.

Le texte qui suit est le fruit d'un travail ininterrompu pendant deux années, riche de centaines de séances d'entraînement et de matches, d'un nombre incalculable d'interviews et de conversations, que j'ai fait de mon mieux pour condenser afin de rendre compte de l'influence de Munich sur Pep.

Rien n'aurait été possible sans la collaboration du FC Bayern qui a continué à m'ouvrir toutes les portes afin de partager la vie de l'équipe, après la publication de *Herr Pep*. J'adresse ici mes sincères remerciements à l'ensemble du club, du président Karl-Heinz Rummenigge au plus modeste des employés, sans oublier les supporters.

Ma gratitude la plus sincère va à Pep Guardiola et à son staff technique, non seulement pour m'avoir fourni tous les accès mais aussi pour m'avoir permis de travailler en toute liberté, y compris dans les moments les plus difficiles. Ils m'ont souvent répété ceci, comme un leitmotiv : « Fais comme tu préfères. » Dans ces pages, je n'ai écrit que ce que j'ai souhaité écrire. Personne ne m'a forcé à formuler les compliments. De même que personne n'a cherché à éliminer les critiques.

En tout, quatorze chapitres détaillent la métamorphose munichoise de Pep. J'y ai ajouté une cinquantaine d'encadrés censés améliorer la compréhension du lecteur. En haut de chacun, les dates que j'ai précisées ont leur importance, soyez-y attentif.

À la fin de chaque chapitre, excepté le dernier, se trouvent des « backstages ». Comptes rendus d'un match ou précisions d'ordre tactique, ils ont été insérés dans le but d'enrichir le récit. Ils ne répondent à aucune chronologie et peuvent être consultés au fil de la lecture ou picorés dans le désordre, comme un deuxième livre dans le livre.

L'auteur revendique la méthode pas toujours orthodoxe qui a gouverné la rédaction de ce livre. J'ai combiné les points de vue de mes interlocuteurs, mélangé les opinions et choisi d'écrire à chaque fois que cela me semblait

intéressant, sans me soucier de donner à l'ensemble un style uniforme. En cela, l'éclectisme de Guardiola a probablement déteint sur moi. Il ne s'agit ni d'un livre facile ni d'une œuvre linéaire. Sa compréhension sera parfois complexe puisque je me suis joué de la temporalité. Ainsi va le foot : un pas en avant, un pas en arrière.

1

Le caméléon

« Ce ne sont pas les machines qui entraînent le monde, mais les idées. »
VICTOR HUGO

Woody Allen lui tendit la main tout en faisant cette grimace que l'on a vue dans beaucoup de scènes de ses films :

« Bienvenue Pep, mais j'ai peur que ce dîner t'ennuie beaucoup. À cette table, personne ne s'intéresse au football…

— Aucun problème Woody, j'adore le cinéma. Autrement, tu aimes le basket ? On pourrait parler des Knicks… »

Les deux heures suivantes s'écoulèrent rapidement autour de plusieurs verres de vin et de commentaires sur les New York Knicks. Pep Guardiola avait montré l'un de ses traits de caractère les mieux cachés : il s'adapte à son environnement. Son image publique est celle d'un homme dogmatique inébranlable et féroce, mais en réalité c'est un caméléon, malléable et versatile, qui s'adapte au paysage et à l'environnement. Si son interlocuteur ne s'intéresse pas au football, son plan B s'appelle les Knicks, il discute sur leur futur incertain quand bien même, en privé, Pep est d'abord un admirateur de Gregg Popovich.

L'adaptation. C'est la face cachée de Guardiola. L'adaptation aux joueurs, à un contexte, à l'adversaire, aux circonstances. L'Allemagne l'a obligé à se servir de ce trait de caractère dont il n'avait pas eu besoin dans les étapes précédentes de sa carrière d'entraîneur. S'adapter pour mieux imposer son idée. En caméléon. Ce ne sont ni les plus forts ni les plus intelligents qui survivent, ce sont ceux qui arrivent à s'adapter.

S'il a imposé son style à Barcelone par conviction, il a réussi en Allemagne par adaptation. Personne n'aurait pu imaginer que c'était l'un de ses moteurs internes. Penser à Guardiola, c'était penser d'abord à la passion, à l'ambition, au talent et aux convictions, pas à l'éclectisme ni à l'adaptabilité. Ses idées sur le jeu étaient si fermes qu'on les croyait rigides et inamovibles, c'est-à-dire dogmatiques. Or, pour triompher en Allemagne, il a dû au contraire se fondre dans son nouvel environnement et faire preuve d'une flexibilité qu'on ne lui connaissait pas. Ce n'est qu'en cessant d'être lui-même qu'il a pu continuer d'être lui-même. « Je pense être un meilleur entraîneur aujourd'hui, reconnaît-il. Tout ce que j'ai appris ici me sera très utile à l'avenir. J'ai d'abord cru que je pourrais importer le jeu du Barça,

mais ce que j'ai fait, en réalité, c'est adapter mes principes à ceux qu[e les joueurs du Bayern] maîtrisaient déjà. Ça a été une formidable synthèse. »

Par meilleur entraîneur, il veut dire éclectique. D'un côté, son héritage de Cruyff s'est radicalisé. D'un autre côté, il s'est germanisé, faisant sienne une autre culture du jeu jusqu'à réussir un parfait alliage des deux. En définitive, Pep n'a pas greffé le football de Cruyff dans la maison de Beckenbauer comme il le pensait au départ. Il a agi plus intelligemment que ça : il a mélangé le football de Cruyff et celui de Beckenbauer. Le jeu hybride qui en a résulté emprunte le meilleur à chacune des deux philosophies.

Après la mort de Cruyff en mars 2016, lorsqu'il a été demandé à Pep ce que le monde du football pouvait faire pour honorer sa mémoire, il a répondu : « Veillons sur son héritage. » Le capitaine Philipp Lahm (son fidèle relais au Bayern et son prolongement sur le terrain) ajouta : « Le grand principe de Cruyff était, littéralement, de jouer au football. Ni plus ni moins. Il ne voulait pas contrôler l'adversaire mais contrôler le ballon et le jeu. Et c'est exactement ce que nous avons fait avec Pep. » Pour son adjoint Domènec Torrent, « Pep est la synthèse entre le Barça de Cruyff et tout ce que nous avons appris au Bayern ».

Aujourd'hui, Pep propose un jeu plus complet, proche du football total si on l'entend comme un jeu fluide, un jeu presque « liquide ». Slaven Bilić, l'ancien défenseur devenu le magnifique entraîneur de West Ham, pense que « la prochaine révolution sera la mort du système de jeu » et que Guardiola est le plus proche de réaliser cette révolution : « Les systèmes n'ont pas d'importance, contrairement aux idées qui les animent », dit-il.

Guardiola est un meilleur entraîneur alors qu'il n'a pas totalement triomphé à Munich, ne l'oublions pas. Il n'a pas réussi le fameux triplé, ni même remporté la Ligue des champions, « la compétition de l'irrégularité ». Il n'a même pas disputé une finale. Il a remporté sept trophées avec le Bayern, dont trois championnats consécutifs – une preuve de régularité –, et a pulvérisé tous les records du football allemand. Surtout, il a fait jouer à son équipe un football divin, dominateur et diversifié. Malheureusement, il a manqué le couronnement final pour parachever l'œuvre d'art. Les commentateurs qui ont qualifié son passage d'« inachevé » sont dans le vrai si l'on s'en tient au palmarès. Le constat est implacable : certains titres lui ont échappé. En revanche, il a imposé jusqu'au bout son style de jeu.

Comme le résume Uli Köhler, journaliste allemand de Sky Allemagne : « Il nous lègue quelque chose de spécial. Un souvenir. Il laisse derrière lui un style de jeu que le Bayern ne pratiquera plus jamais et que les supporters n'auront plus la chance d'admirer. »

« J'AI ÉTÉ TRÈS HEUREUX. »
Doha, 5 janvier 2016
Guardiola a déjà annoncé son départ du Bayern à la fin de la saison. Marco Thielsch, supporter du club, lui fait parvenir ce message :

« Je suis encore sous le coup de la déception après l'officialisation de la non-prolongation de votre contrat. Vous ne nous avez jamais déçus. Vous avez toujours dit être conscient que vous n'étiez qu'une petite partie de l'histoire du club. Je supporte le Bayern depuis plus de trente ans et je tiens à vous dire que je n'avais jamais pris autant de plaisir que depuis deux ans et demi. Je n'avais jamais vu mon Bayern pratiquer un si beau football et je ne compte plus le nombre de moments merveilleux que vous et votre équipe m'avez offerts. Vous m'avez fait pleurer de bonheur. C'est pourquoi, lorsque vous dites que votre mission ne sera pas achevée si vous ne gagnez pas la Ligue des champions, je dois vous dire que beaucoup de supporters ne voient pas les choses de cette façon. J'aime gagner, évidemment. Mais je veux gagner de la façon dont nous jouons avec vous. Je veux gagner avec ce style. Je n'ai pas de mots pour décrire le bonheur que procure la vue de votre Bayern. Et même si l'on ne gagne pas, votre legs est tellement important que je garderai tous ces moments de bonheur en tête jusqu'à la fin de mes jours. Je dois ajouter que vous m'avez beaucoup inspiré en tant qu'homme. Pour ça aussi, je vous remercie. Nous allons profiter à fond de nos six derniers mois ensemble. »

Pep est très ému en lisant le message de Marco Thielsch :

« Si mon travail a permis à ne serait-ce qu'un supporter de ressentir tout ça, alors ça aura largement valu la peine… »

Son travail peut être jugé comme une « symphonie inachevée ». Il manque des trophées dans les vitrines du club. J'ose un parallèle : la pire défaite de Cruyff a aussi eu lieu à Munich, en finale de la Coupe du monde 1974, face à Beckenbauer d'ailleurs. Mais il faut aussi se souvenir que cet échec est devenu l'une des plus belles réussites de Cruyff : il n'a pas soulevé le trophée, mais il s'est attiré l'admiration du monde entier grâce au style flamboyant de son équipe, l'Oranje mécanique. C'est l'un des paradoxes qu'offre le football. Est-ce que le même destin attend Pep, fils de Cruyff ? À l'avenir, on parlera moins de cette Ligue des champions manquante que du souvenir du jeu merveilleux de son Bayern. Seul l'avenir dira la portée exacte de son influence sur le football allemand, mais on peut

déjà affirmer sans crainte de se tromper qu'elle a été décisive et significative.

L'architecte catalan Miquel del Pozo, infatigable quand il s'agit de faire connaître des peintres sur les réseaux sociaux, fait un parallèle fascinant entre l'expérience allemande du Méditerranéen Guardiola et celle des peintres allemands venus en Italie, en tant qu'exportateurs d'une technique spécifique : « Les peintres et artistes allemands et flamands, dans la foulée d'Albrecht Dürer, ont fait connaître en Italie la peinture à l'huile, qui a eu ensuite une influence décisive sur le développement de la peinture italienne. » En parallèle s'est produit l'effet inverse : « Il y a eu un avant et un après le voyage en Italie des artistes allemands, qui ont découvert un autre univers. Goethe a été totalement fasciné par l'Italie, tout comme Winckelmann par la Grèce. Dürer a ensuite dominé la pure technique allemande, mais l'influence a été réciproque : lorsqu'il a découvert la lumière et la sensibilité italiennes, Dürer s'est transformé. Ça m'évoque la fascination qu'a ressentie Pep envers l'Allemagne et, en retour, l'admiration que beaucoup d'Allemands ont ressentie à l'égard de Pep. »

Domènec Torrent va plus loin : « Pep laisse à l'Allemagne un gros héritage en termes de jeu, d'idées. Karl-Heinz Rummenigge a raison : plus le temps va passer, plus l'influence de Guardiola va se ressentir. Tu n'imagines pas le nombre d'entraîneurs allemands qui nous ont contactés ces derniers mois pour nous témoigner leur gratitude. ». L'analyste allemand Tobias Escher est catégorique : « Avant l'arrivée de Pep, personne en Allemagne ne connaissait le concept de jeu de position. »

Même s'il a remporté à Munich moins de trophées qu'à Barcelone (14 sur 19 à Barcelone, 7 sur 14 au Bayern), Guardiola se sent meilleur entraîneur en 2016, à l'heure de rejoindre Manchester, qu'en 2012, au moment de quitter le Barça. Pourquoi ? « Je suis meilleur, dit-il, parce qu'à Barcelone je faisais en sorte que le ballon arrive jusqu'à Messi, puis Messi faisait la différence. En Allemagne, j'ai dû envisager d'autres options : tel joueur doit se déplacer dans telle zone, tel partenaire doit prendre sa place à tel endroit, etc. J'ai dû inventer de nouvelles recettes qui m'ont fait progresser. »

Il a appris à s'adapter à des contextes compliqués, parfois hostiles, a surmonté beaucoup d'adversaires différents, résisté à des difficultés auxquelles il n'était pas habitué et s'est enrichi dans un autre championnat,

la Bundesliga. Le football allemand l'a changé, comme le pressentait son préparateur physique Lorenzo Buenaventura dès leurs premiers mois à Munich : « Pep est en train de changer le Bayern, mais l'Allemagne aussi est en train de changer Pep. »

L'homme qui, en juillet 2016, débarque avec Manchester plein d'envie et d'enthousiasme est plus fort et plus mûr que celui qui avait posé le pied à Munich pour la première fois en juin 2013. Il est aussi devenu plus humain, moins idéaliste. Il n'est plus ce technicien mis sur un piédestal, déifié par certains, exagérément bien sûr. L'Allemagne a mis en lumière ses défauts, et en cela aussi, elle lui a fait du bien.

Sa métamorphose est visible dans le contraste existant entre deux images : la première date de son arrivée dans la capitale bavaroise, l'autre du jour de son départ.

24 juin 2013. Pep, costume gris, cravate grenat, gilet à six boutons, chemise à col italien, pochette blanche et souliers impeccablement vernis. C'est un Pep 100 % glamour, entouré de toute l'équipe dirigeante du Bayern, donnant l'impression d'une grande entreprise du CAC 40. Un look pour une séance de photos publicitaires. Impeccable et élégant. Lumineux et brillant. En un mot, parfait.

3 juillet 2016. À Manchester, Pep a cette fois choisi des vêtements informels : chemise grise à manches courtes, jeans, tennis et veste sportswear qu'il tombe à la première occasion. Un look d'homme moderne, détendu, sportif, donnant l'impression qu'il est prêt à se mettre au travail immédiatement. Il n'est pas rasé, trop pressé de relever le défi qui l'attend. Il a une image énergique, décidée, de la conviction. Mais il a aussi l'air normal et naturel, en parfaite harmonie avec le slogan choisi par le club : « *A New Era Begins* » (Une nouvelle ère commence).

« *DANKE* PEP. »
Munich, 22 mai 2016
Au balcon de l'hôtel de ville, on célèbre un nouveau doublé, le second pour Pep. Après avoir remporté le championnat pour la quatrième fois d'affilée, on a soulevé hier la coupe d'Allemagne pour le tout dernier match de Guardiola sur le banc du Bayern. Les traits sont tirés. Pep porte un simple pantalon de survêtement et une chemise blanche avec le mot « Doublé ». Il n'est pas rasé, tient dans sa main un verre de vin blanc. Une hérésie au pays de la bière. Mais il a les pieds sur terre, entouré de ses collaborateurs et des joueurs tous unis. On sent Pep proche des gens, reconnaissant, ému. Normal et naturel.
L'Allemagne a changé jusqu'au look de Pep, aux antipodes de la gravure de mode qui

avait débarqué trois ans plus tôt. Sur Marienplatz, où l'on fête les deux titres, un supporter a peint sur son torse nu un énorme « *Danke* Pep » (Merci, Pep).

Il y a eu des embûches et il a fallu de la résilience pour persévérer. Jusque-là, il n'avait pas connu de grosses difficultés. Il a tiré les leçons de ses erreurs et refermé la parenthèse bavaroise sans se sentir trop usé. Guardiola s'en est allé souriant et heureux, sans laisser d'ardoise derrière lui, proche de ses joueurs et de l'ensemble du club, des dirigeants aux supporters, qui ont beaucoup de tendresse pour lui. Si la réussite se mesure au nombre de paires d'yeux qui brillent autour de soi, comme l'explique brillamment Benjamin Zander dans ses conférences, alors il a réussi. Les joueurs partagent cette réussite. Dans l'intimité du vestiaire de Säbener Strasse, le centre d'entraînement du Bayern, les adieux ont été poignants.

À Munich, Pep a tiré les bonnes leçons : il a appris à dire non (ce qui n'était pas son fort), s'est efforcé de voir le positif à chaque faux pas. Il a évité l'écueil de l'année de trop en refusant un nouveau contrat. Une quatrième saison au Bayern l'aurait étouffé (comme à Barcelone). Il a géré son énergie de façon à n'avoir pas besoin d'une nouvelle année sabbatique. Il est allé de Munich à Manchester après de courtes vacances dans sa New York chérie, auprès de sa famille. Il en a profité pour voir les finales NBA. S'il doit encore mûrir en tant qu'entraîneur, l'Allemagne lui a fait gagner du temps.

Lorsque le Bayern a annoncé dès Noël 2015 que Pep ne prolongerait pas son contrat, la presse allemande a réagi violemment contre lui, sans que l'on comprenne exactement pourquoi. Un jour, c'est parce que Lewandowski ne jouait pas, un autre parce que Müller restait sur le banc, puis Götze le suivant. L'entraîneur reçut alors une drôle de proposition, *via* deux canaux différents, révélatrice de l'ambiance du moment : s'il acceptait d'accorder une interview à un puissant journal à grand tirage, il recevrait en échange une forme de protection…

Lors de ses derniers mois à Munich, Pep fut visé par de nombreuses critiques pour n'avoir pas remporté la Ligue des champions, en particulier de la part des tabloïds qui n'avaient pourtant pas manifesté un intérêt particulier pour le jeu du Bayern pendant les trois années écoulées. La compréhension du jeu n'est pas toujours aisée, reconnaissons-le. Le football moderne s'est compliqué. Pour comprendre tout ce qui se passe sur le terrain, il faut de l'ouverture d'esprit et de l'humilité. Notez que c'est

valable pour Guardiola comme pour Ranieri à Leicester, par exemple. Si l'on ne fait pas un minimum d'efforts pour comprendre ce qu'on a sous les yeux, les analyses perdent leur sens et l'on en vient à s'intéresser à des aspects du football très éloignés du jeu. Il suffit de lire la presse tous les jours pour s'en rendre compte.

La créativité est indispensable. Je ne parle pas du geste créatif réalisé par le joueur, qui est l'essence même du football, mais de la capacité du coach à innover. La créativité, d'après l'écrivain britannique Ken Robinson, « ce n'est pas un ensemble extravagant de gestes inspirés, mais la forme la plus élevée de la réflexion ». On peut prétendre que le football ne serait qu'une affaire de physique et de technique, que l'intellect n'a rien à voir, mais je ne suis pas d'accord : le football, ce sont des idées (en plus de gestes techniques et de nombreux autres facteurs). L'idéologie d'un entraîneur ou d'une équipe a révolutionné ce jeu.

Il y a quelques mois, j'ai lu une réflexion intéressante du préparateur néerlandais Raymond Verheijen : « En football, une majorité de gens veut maintenir le *statu quo* par crainte de se tromper. Il s'agit d'une microsociété primitive qui ne tolère pas la critique et préfère s'en tenir aux idées reçues. C'est un milieu qui n'apprécie pas qu'on le remette en cause, un milieu où beaucoup de protagonistes n'agissent pas avec leur intelligence. »

L'innovation est indispensable au développement du jeu, de la même façon que « la science s'est consolidée sur une croyance riche, originale et sur la pensée critique », dit encore Ken Robinson. Il faut reconnaître que le concept même de créativité a une mauvaise image, car nous vivons dans un monde volontairement obsolète où l'on conspire contre l'évolution afin de demeurer dans une forme de confort. Comme si le football avait peur de l'innovation.

C'est précisément à ce stade de sa trajectoire, après sa « symphonie inachevée » dans la même ville que son « père » Cruyff, que Guardiola s'est décidé à relever son plus grand défi : aller imposer ses idées en Angleterre, le pays qui a inventé le football. Guardiola évangélisateur ? Domènec Torrent, son bras droit, ne voit pas les choses de cette façon : « Il ne faut pas se tromper. Pep n'a pas choisi Manchester pour faire la révolution dans le football anglais. Il ne prétend pas apprendre aux Anglais à jouer au football, comme certaines mauvaises langues l'ont dit. Non, Pep a choisi l'Angleterre pour amener des idées neuves. Partager quelque chose, oui.

Donner des leçons, non. Il y a mille façons valables de jouer au football. Le style de Pep peut plaire ou ne pas plaire. Il peut gagner plus ou moins de matches mais il n'a jamais eu la prétention de détenir la vérité unique. Il a seulement sa façon de faire. Je veux répéter pour que personne ne se trompe : Pep ne se prend pas pour le messie venu répandre la bonne parole. Il veut seulement appliquer ses idées, enrichir les autres et s'enrichir lui-même. »

Faire passer ses idées à Manchester City ne sera pas aisé car Pep hérite d'une équipe sans identité précise, qui n'a pas brillé par un jeu ambitieux, contrairement au Barça ou au Bayern avant qu'il n'arrive. Pep doit provoquer un changement profond, dans le fond et la forme, sur une équipe qui doit être largement renouvelée (la moitié des joueurs de la saison 2015-2016 a plus de 30 ans), dans un championnat extrêmement compétitif. Il suffit de lire le nom des entraîneurs qui viennent d'arriver (Conte, Mourinho, Klopp) et des dernières recrues de renom (Mkhitaryan, Xhaka, Pogba, Ibrahimović). Le défi de Manchester est encore plus difficile que celui de Barcelone en 2008, même pour un entraîneur alors débutant mais qui avait l'avantage de « jouer » à domicile ; ce défi est différent de celui du Bayern en 2013, quand il a dû se battre contre le fantasme du « triplé ».

Manchester est une page blanche. La philosophie est à inventer. Toutes les fondations du projet dépendent de Pep. En contrepartie, sa responsabilité sera totale. Pendant les vacances d'été, alors que nous évoquions cette nouvelle étape, Pep a eu ce commentaire on ne peut plus concis : « C'est la tâche la plus difficile qu'on m'ait jamais confiée. »

Son immense défi.

BACKSTAGE 1

DU SANG DANS LA BOUCHE
Munich, 10 septembre 2014

Hier s'est joué le quart de finale du Championnat du monde de basket entre l'Espagne et la France. La France a créé la surprise en gagnant 65-52. Une surprise parce que, une semaine plus tôt, l'équipe espagnole avait largement battu ce même adversaire 88-64, après avoir dominé le Sénégal, le Brésil et la Serbie (qui finira vice-championne du monde). L'Espagne s'était qualifiée pour les quarts de finale après six victoires de rang, mais elle a craqué au moment le plus important. Cet échec

surprenant nourrit la réflexion de Manuel Estiarte sur la compétitivité des grandes équipes. Car le meilleur joueur de water-polo de l'histoire est bien placé pour savoir exactement ce que signifie gagner ou perdre :

« J'ai une idée qui me trotte dans la tête depuis un moment. Je ne prétends pas détenir la vérité absolue, mais ma théorie est que les grandes équipes sont tellement habituées à gagner qu'elles n'arrivent plus à concevoir la possibilité de perdre. Ça vaut pour tous les sports collectifs : basket, foot, handball… Ça n'arrive pas à toutes les équipes, ni tout le temps, mais j'ai relevé quelques coïncidences. Le concept même de défaite est devenu étranger aux meilleures, surtout quand elles sont favorites d'un match. Il suffit alors que l'adversaire prenne l'avantage au tableau d'affichage pour faire naître un doute qui peut s'avérer fatal.

» Aucune équipe n'y échappe. Il y a plusieurs exemples récents dans le football. D'abord, le Barça de Pep, qui avait pris l'avantage sur Madrid au stade Bernabéu avant de l'emporter 6-2 ; une autre fois, le Barça de Pep a humilié le formidable Real Madrid de Mourinho 5-0. Il y en a eu beaucoup d'autres, en Angleterre ou en Allemagne, à commencer par la déroute 5-2, en finale de la Coupe d'Allemagne, du Bayern de Heynckes face au Dortmund de Klopp, qui l'avait empêché de sortir la tête de l'eau ; puis la déroute 7-0 – en deux matchs (4-0) et (3-0) – du Barça de Messi, Xavi et Iniesta face au Bayern ou, à l'inverse, notre lourde défaite 4-0 à Munich infligée par le Real d'Ancelotti ; le Brésil détruit en demi-finale de sa Coupe du monde par l'Allemagne… La liste est longue : quand deux grandes équipes se rencontrent, celle qui est menée au score a tendance à se désagréger au point d'être mise en pièces. (Dans les semaines suivantes, de nouveaux exemples sont venus accréditer ma théorie : le 7-1 encaissé à domicile par l'AS Rome face au Bayern ou le 5-3 de Tottenham aux dépens du Chelsea de Mourinho en Premier League.)

» Je récapitule : les joueurs qui composent ces grandes équipes ne peuvent simplement pas s'imaginer perdre. Ils sont incapables de le concevoir car ils ont uniquement été préparés à la victoire. On leur rabâche tous les jours qu'il faut gagner, gagner encore. Contre des adversaires d'un niveau inférieur, ils sont habitués à remonter un but ou un point de retard.

» Mais un jour, une grande équipe affronte une autre grande équipe, qui marque le premier but. Le pire cas de figure, c'est si ce but est immérité, marqué contre le cours du jeu ou résulte d'une erreur ou d'une mauvaise décision de l'arbitre. L'adversaire passe en tête et tu es incapable de te relever. Il t'assomme sans que tu t'en rendes compte. Un but. Puis un deuxième. Tu perds un match que tu avais parfaitement préparé, contre un adversaire de ton niveau. Tu devais gagner et, pourtant, c'est toi qui es au tapis. Et quand cela arrive, tu restes au sol car tu n'as pas pris l'habitude de réagir. Une équipe de niveau inférieur peut anticiper qu'elle sera menée à un moment, et se prépare à devoir inverser la tendance. Pas toi. Car tu fais partie d'une grande équipe, et malgré tout le respect que tu as pour ton adversaire, tu n'as pas l'habitude d'être malmené.

» L'adversaire a déjoué ton plan. C'est cette fameuse phrase, « chacun a un plan jusqu'à ce qu'il reçoive un direct en pleine tronche », souvent attribuée à Mike Tyson mais prononcée en réalité par un autre boxeur, Joe Louis. Au lieu de s'accrocher à celui qui te cogne le temps de reprendre ton souffle, tu continues comme si de rien n'était. Alors la punition se prolonge.

» Il me semble que nous avons perdu une partie de l'esprit de combat qui fait le sportif. Il y a beaucoup d'exceptions, mais je pense plus précisément au mental des

sportifs issus des Balkans. À mon époque, lorsqu'on affrontait les Hongrois, ou surtout les Yougoslaves, on savait qu'il faudrait se battre jusqu'à la dernière seconde. Même si on était les meilleurs, ils s'accrochaient et exploitaient la moindre faiblesse. Comme les équipes de foot italiennes dès qu'elles mènent 1-0. À partir de là, on sait qu'elles vont défendre comme des lionnes. Ou bien les équipes allemandes, capables d'égaliser ou de prendre l'avantage à la toute dernière minute. D'une certaine façon, on sait qu'elles y arriveraient. C'est aussi le cas des athlètes britanniques de demi-fond, qui ne te laissaient aucun répit avant d'avoir franchi la ligne d'arrivée. Les Yougoslaves ont toujours été accrocheurs dans tous les sports collectifs. On avait beau les assommer, ils restaient debout, encaissant les coups, attendant qu'une occasion se présente. Je trouve que la majorité des équipes des Balkans ont gardé cet état d'esprit.

» C'est ce que les grandes équipes de football doivent retrouver. Je repense à ce qui nous est arrivé l'année dernière contre le Real. Bien sûr, nous déplorions des absents, des blessés et avions eu des difficultés passagères. Mais nous n'avions quitté Bernabéu qu'avec un but de retard et le sentiment d'une occasion ratée. Nous avions bien joué et méritions au moins le nul. Cependant, le 1-0 n'était pas un si mauvais résultat. Je dirais même qu'à la 60e minute d'une demi-finale retour de Ligue des champions, n'avoir qu'un but à remonter pour aller en prolongation n'a rien d'alarmant.

» Mais nous étions bons et ambitieux et nous en voulions plus. C'est alors qu'ils nous ont mis un coup de poignard, sur un corner qu'on n'aurait peut-être pas dû concéder. La situation s'est compliquée. Un peu plus tard, nous avons commis une autre erreur évitable et ils ont marqué un second but. Second coup de poignard. Nous nous sommes effondrés car nous n'étions pas habitués à encaisser des buts. C'est nous qui les marquions, d'habitude. Et nous avons fini au tapis.

» Ce n'était pas un problème de joueurs, d'entraîneur ou de tactique. Les stars d'aujourd'hui sont plus fortes que jamais, les records qui tombent les uns après les autres dans les grands championnats le prouvent. Records de points, de buts, d'invincibilité, du plus petit nombre de buts concédés… Nous sommes de plus en plus grands, mais c'est aussi pourquoi nous sommes de moins en moins capables d'anticiper l'échec. Et lorsqu'il arrive, nous ne savons pas comment nous accrocher.

» Ma théorie n'est peut-être pas valable, mais je suis persuadé d'être dans le vrai : les grandes équipes doivent absolument retrouver cet état d'esprit balkanique. L'adversaire a porté un coup mais il faut l'encaisser, résister, serrer les dents sans penser à rien, ni à ton plan qui a été déjoué ni à l'injustice éventuelle, ni au statut de favori que tu n'as pas assumé. Ne pense plus à rien, contente-toi de t'accrocher à la barre et de ramer. Les minutes passent et toi, tu parviens à garder la tête hors de l'eau. Si tu perds 1-0, bien sûr que ça fait mal, ce n'était pas le résultat espéré, mais accroche-toi pour que l'écart ne grandisse pas. Si le score se maintient jusqu'à quinze minutes de la fin, il peut très bien finir par tourner à ton avantage au moment où l'adversaire se retrouve à court de souffle, et alors tu égaliseras peut-être sur un coup de dés. Tout change d'un seul coup, et dans le meilleur des cas, c'est finalement toi qui terrasses ton adversaire.

» Je raconte peut-être des bêtises, mais au fond, je suis convaincu d'avoir raison. Joueurs et entraîneurs d'une grande équipe, notre devoir est de nous préparer à vivre un jour ce genre de situation. Si l'adversaire parvient à déjouer notre plan, nous devrons être prêts à devenir des Yougoslaves. »

2

Pourquoi Manchester City ?

« Je préfère avoir l'esprit ouvert par curiosité que fermé par conviction. »
GERRY SPENCE

Ce n'est pas une question secondaire : pourquoi avoir choisi Manchester City plutôt qu'un club à l'histoire plus riche, comme Pep les aime ?

La réponse est dans la question. Après avoir dirigé un club, le Bayern, qui a marqué l'histoire, Guardiola préfère rejoindre une entité libérée du poids de sa propre postérité. À City, personne ne lui rebattra pas les oreilles avec le passé. Dans les clubs à forte tradition, on répète souvent : « Ici, on a toujours fait comme ci ou comme ça… »

Avant de poursuivre, il faut bien comprendre les raisons qui ont poussé Guardiola à refuser la prolongation très généreuse proposée par le Bayern au terme des trois années de son contrat initial.

Pep a souhaité partir pour approfondir ailleurs ses connaissances et avancer dans sa propre évolution. Il veut changer mais aussi être changé. C'est même la seule raison qui l'a poussé à quitter une ville aussi merveilleuse que Munich, un club aussi puissant que le Bayern et une équipe extraordinaire qui a appris une nouvelle façon de jouer au foot et l'a interprétée brillamment sous sa direction.

Il s'était investi pour trois ans, il n'est pas resté un jour de plus. Guardiola est un type comme on n'en fait plus, qui va au bout de ses engagements mais pas au-delà. En football, il est courant qu'un entraîneur fasse fructifier ses bons résultats avec un nouveau contrat. Pas Guardiola. Lui préfère bâtir sur une période de temps prédéfinie. Avant d'aller voir ailleurs.

C'est un personnage peu conventionnel. Autrement, il serait toujours sur le banc du Barça. Il ne faut pas être un entraîneur comme les autres pour abandonner de sa propre initiative un Messi au sommet de sa gloire, se priver de son trio magique au milieu (Busquets, Xavi, Iniesta). Désormais, on peut en dire autant à propos de Neuer, Lahm ou Alaba. Tel est Guardiola. Une fois qu'il a eu fini de bâtir la meilleure équipe du monde, peut-être même de l'histoire, il a préféré quitter Barcelone. Au moment où le Bayern finissait par jouer exactement le football qu'il voulait, il a mis un point final à sa mission. L'être humain n'a pas cette tendance à fuir son confort. Mais Guardiola a toujours privilégié le plaisir de la découverte au confort de l'habitude. Ce n'est pas évident à comprendre. Miquel del Pozo suggère une analogie picturale : « Lorsque Pep a fini de peindre son chef-d'œuvre, il ne

reste pas devant à l'admirer. C'est un trait de caractère propre aux créateurs. Aux yeux de l'artiste, l'œuvre n'a de valeur que pendant son temps de création. Il s'y consacre alors à 100 %. Mais dès qu'elle est achevée, l'artiste cesse d'être captivé. C'est dans les gènes de l'artiste. »

Ses gènes d'artiste ont motivé la signature d'un contrat de trois ans au Bayern en 2013. Il s'est engagé à Manchester City pour la même durée. Je repense inévitablement à l'entraîneur hongrois Bela Guttmann qui avait déclaré il y a plusieurs décennies : « La troisième saison consécutive dans un club est toujours un désastre. » (À vrai dire, les troisièmes saisons de Guardiola ont toujours été bonnes, mais ça n'invalide pas la théorie.) Diplômé en psychologie, Guttmann fut un entraîneur extraordinaire à la tête du mythique Honved de Budapest, avec Puskás et Bozsik sur le terrain. Il développa le 4-2-4 en introduisant le faux numéro 9 comme variante au schéma qui avait fait son succès en Hongrie et remporta deux Coupes des champions en 1961 et 1962 avec Benfica (à Lisbonne, il prononça cette prophétie célèbre qui tient toujours : « Benfica ne gagnera plus un trophée européen avant cent ans ! »). Guttmann fut le premier entraîneur à s'engager pour de courtes durées car il savait ses méthodes de travail intenses épuisantes à long terme. Son CV permet de dégager des points communs avec Guardiola : le premier intérêt de Guttmann était d'apprendre, de connaître ses joueurs pour en tirer le maximum, de voyager, d'assimiler de nouvelles tactiques… Il consacra sa vie entière au football.

La vision commune à Guttmann et Guardiola est loin d'être répandue. Pep n'a jamais cherché à s'installer durablement à un poste ni à s'enraciner dans un lieu. Au contraire. Sa trilogie : voyager, découvrir, apprendre. Il tient à sa liberté. À Barcelone, sa quatrième saison fut de trop. C'est alors qu'il se mit en tête de faire des cycles n'excédant pas trois ans. C'est une durée suffisante pour que l'équipe assimile et pratique le jeu demandé. C'est aussi le temps à partir duquel l'usure se fait sentir car le fonctionnement de Guardiola n'admet aucune forme de relâchement. Au contraire, il se caractérise par l'intensité et le souci du détail. Xabi Alonso en témoigne : « Pep et son staff m'ont fait passer un master de football en accéléré. On n'a pas seulement travaillé dur (en répétant les gestes jusqu'à devenir automatiques), on a absorbé ses idées car il est très pointu dans sa façon de transmettre, que tu assimiles plus ou moins rapidement. Avec lui, on ne parle pas seulement de tactique mais de philosophie. Travailler auprès de lui mobilise l'attention à chaque instant, requiert une grande vivacité

d’esprit. Aujourd’hui, tous les joueurs du Bayern ont acquis la faculté de comprendre et d’appliquer plus vite ses consignes. »

L’épuisement est le corollaire de la progression.

2.1.

Pour Txiki et Soriano

« Si l'idée n'est pas *a priori* absurde, elle est sans espoir. »
ALBERT EINSTEIN

Pourquoi Manchester City ? Parce qu'y travaillent Txiki Begiristain et Ferran Soriano, deux hommes qui ont la confiance totale de Pep. C'est aussi simple que ça. Leur collaboration à Barcelone a porté de beaux fruits. Si l'histoire de City est plus riche qu'on le dit souvent, il aura une marge suffisante pour travailler sans qu'on vienne lui reprocher de tourner une page glorieuse. City se présente comme une toile vierge qu'il va peindre avec les couleurs qui lui plaisent. De plus, la puissance financière du club va lui permettre de recruter des joueurs d'exception, de s'entourer du meilleur staff possible et de faire passer ses idées sur la formation des jeunes.

Pour lui, le choix de City est avantageux à plusieurs égards : le projet n'en est qu'à ses débuts, la tradition n'est pas suffisamment ancrée pour que la rupture pose problème, les gloires du passé ne viendront pas lui dire ce qu'il a à faire. En contrepartie, c'est un chantier d'envergure. Mais c'est précisément ce qui lui plaît.

City a fait un pas de plus dans son histoire en se qualifiant en mai 2016 pour sa première demi-finale de Ligue des champions contre le Real Madrid. Pour autant, elle n'appartient pas encore au cercle des toutes meilleures équipes d'Europe. Trois espagnoles (le Real Madrid, Barcelone, l'Atlético), deux allemandes (le Bayern et Dortmund) plus le champion d'Italie (la Juventus) lui étaient indiscutablement supérieures. Elle est susceptible d'évoluer rapidement, mais au printemps 2016, telle était la hiérarchie. Le président Khaldoon Al Mubarak a dressé un bilan pour la chaîne de télévision du club : « J'exprime toute notre gratitude à Manuel

[Pellegrini] et à ses collaborateurs pour leur travail [des trois dernières saisons]. Cependant, nous ne pouvons occulter notre déception, surtout cette année, car nous avions de grandes ambitions. Ça ne me dérange pas de perdre contre le Real Madrid, mais j'aurais aimé sentir une équipe investie à 100 %. Or, je ne crois pas qu'elle l'ait été. »

Voici un résumé des raisons de l'engagement de Pep à Manchester City :

- Il souhaitait vivre une nouvelle expérience et découvrir une autre culture du jeu.
- Le projet de City en est à ses débuts.
- Le club a des ressources suffisantes pour bâtir un grand projet.
- Il est certain de travailler en harmonie avec Txiki et Soriano.
- Il a une occasion unique de laisser une empreinte profonde.

Son choix est lourd de sens : l'espoir est à la hauteur du risque. Sortir de sa zone de confort est à la fois louable et vivifiant, mais sa mission ne sera pas facile pour autant.

BACKSTAGE 2

UN PLAN PARFAIT
Rome, 21 octobre 2014

Comme il ne pouvait pas compter sur Thiago Alcantara, l'entraîneur utilisa Alaba comme joker, tandis que les Allemands de l'effectif se remettaient en forme après s'être reposés de leur triomphe à la Coupe du monde au Brésil. Pep se mit en tête d'aborder les matches de championnat de septembre et octobre, ainsi que le déplacement au CSKA Moscou en Ligue des champions, avec une défense à quatre, et pour le reste, en s'adaptant à l'adversaire. En général, il avait recours au 4-2-1-3 ou au 4-2-3-1, mais il lui était aussi arrivé de disposer ses joueurs dans son cher 4-3-3, voire en 3-3-4. Un joueur lui permettait de passer rapidement d'un système à un autre : David Alaba, qui a joué tour à tour défenseur central, latéral gauche, milieu défensif ou relayeur.

Avant de jouer contre l'AS Rome, le Bayern avait remporté cinq victoires consécutives, jouant de mieux en mieux. Le milieu de terrain était de plus en plus fluide et le rendement de la paire Xabi-Lahm (véritable colonne vertébrale de l'équipe) ne baissait pas, que Pep leur adjoigne Götze, Højbjerg ou Alaba. Il pratiquait aussi le turnover en attaque, où Bernat évoluait parfois sur l'aile gauche, quand ce n'était pas Götze ou Müller, ce dernier alternant aussi avec Lewandowski au poste d'avant-centre, où Pizarro était la troisième option. En revanche, Robben ne sortait jamais de l'équipe car il était l'homme clé capable de faire la différence sur une action. Robben revenait à

son niveau exceptionnel du printemps précédent, lorsque chaque match apportait une preuve supplémentaire de son éclat au sein du Bayern.

Pep sut qu'il ne lui faudrait pas préparer le match contre l'AS Rome comme les autres. Ainsi, le dimanche 5 octobre, quelques heures après une victoire 4-0 contre Hanovre, Pep, Estiarte et Michael Reschke quittèrent l'Oktoberfest pour se rendre à Turin où se tenait le sommet du championnat italien entre la Juventus et Rome. Le match fut âpre, avec trois penaltys sifflés, trois expulsions et une victoire arrachée à la dernière minute par la Juventus, sur un tir de Bonucci. L'AS Rome réalisa une bonne prestation, se montrant parfois meilleure que son adversaire. La défaite la démoralisa. Ce soir-là, Guardiola détailla la façon de jouer de l'équipe de Rudi Garcia et commença à imaginer l'organisation qui lui permettrait de l'éliminer. Même s'il n'en a pas toujours eu assez le temps à son goût, Pep a toujours aimé observer lui-même ses futurs adversaires.

À l'entraînement du lundi 20 octobre, à Säbener Strasse, Pep dévoila à ses joueurs son plan de bataille pour le lendemain, au stade olympique de Rome. Il travailla la sortie du ballon à partir d'une défense à trois, renforcée par Xabi Alonso. C'était un classique des séances de Guardiola : le gardien, Neuer ou Reina, relançait le ballon vers l'un des trois défenseurs qui, malgré un pressing immédiat, devait faire la bonne passe vers un de ses trois partenaires libres, les deux autres défenseurs centraux ou Xabi, surveillé de près par Pizarro, dans le rôle que tiendrait Totti le lendemain. Pep avait les idées claires sur la stratégie romaine et sur la meilleure façon de la contourner. Sa causerie du lendemain fut intéressante.

À 18 heures, le 21 octobre, Pep revint sur le positionnement de Totti en s'appuyant sur le montage vidéo concocté par Carles Planchart : « Regardez les gars : Totti viendra sur Xabi mais son pressing ne sera pas long, donc il ne faut pas trop s'inquiéter. Totti fera l'effort pendant les dix premières minutes avant de te laisser complètement libre, Xabi. Nous évoluerons donc avec trois défenseurs : Benatia à droite, Boateng au centre, Alaba à gauche. David, tu ne défendras que lorsqu'ils seront en position d'attaque. Attention surtout à la vitesse de Gervinho. Mais le reste du temps, tu joueras au milieu. Nous jouerons bien avec trois défenseurs, mais le troisième sera Xabi, pas Alaba, pour tromper l'adversaire. Lahm fera la paire avec Xabi. Philipp, si Rome parvient à isoler Xabi, c'est toi qui organises le jeu, qui diriges et orientes. Robben et Bernat, à vous tout le couloir. Vous serez des ailiers latéraux. Arjen, comme l'an dernier face à Manchester United, tu te souviens ? Mesure tes efforts, ne t'épuise pas trop vite. Mais tu attaques en gardant un œil dans le dos pour donner un coup de main en défense. Götze sera notre meneur de jeu mais plutôt sur la gauche. Müller et Lewandowski, vous bougez, bougez sans arrêt, pour libérer l'axe. De cette façon, ils ne sauront plus qui doit marquer qui. Et vous les pressez ! Leurs défenseurs souffrent face au pressing, ils ont du mal à relancer, donc je ne veux pas qu'on les laisse respirer. Vous leur chiperez facilement le ballon et bim ! Nous allons leur mettre plein de buts. »

Son plan était limpide mais Pep ajouta ceci : « Faites-moi confiance. C'est exactement comme ça que ça va se passer. Eux partiront du principe que Totti va réussir à isoler Xabi Alonso, mais ça ne durera pas. Lahm aura assez de liberté et, surtout, Alaba va créer le surnombre dans une zone où ils ne s'attendront à le voir monter à cause de sa position initiale de défenseur central. Mais David va monter dans leur camp et nous aurons un joueur de plus qu'eux. Regardez, Xabi montera balle au pied jusqu'au rond central, et alors nous serons beaucoup plus nombreux côté gauche avec au minimum Bernat, Alaba, Götze et Lewandowski. Müller, tu te rapprocheras

aussi d'eux, il faut que tu t'éloignes de leurs défenseurs centraux. Qu'est-ce qui va se passer ? Nous allons développer tout notre jeu du côté gauche et leurs défenseurs ne sauront plus où donner de la tête. Il ne restera que Lahm et Robben à droite et ils auront l'impression que, à deux, nous ne serons pas dangereux. Mais c'est précisément à droite que nous créerons le danger ! Vous commencez l'action à gauche et vous terminez à droite. Ils n'auront pas le temps de colmater la brèche… »

Le stade olympique vit ce soir un Bayern supersonique. À la 35e minute, l'AS Rome avait déjà encaissé cinq buts. Lors des neuf rencontres précédentes, elle en avait pris seulement quatre. Le pressing haut du Bayern l'a démolie. À eux seuls, Müller et Lewandowski ont fixé toute la défense, l'empêchant de ressortir le ballon ne serait-ce que jusqu'au milieu du terrain.

Le positionnement de Robben fut l'une des clés de la victoire, ainsi que le marquage de Totti sur Xabi Alonso, qui se relâcha comme l'avait prévu Guardiola. En fait, tout ce qu'il avait anticipé se produisit. Le Bayern s'était positionné en 3-1-4-2 capable de passer en 3-4-3 ; Alaba renforçant le milieu du terrain tandis que Xabi ressortit facilement le ballon, le jeu se déroula essentiellement à gauche grâce à l'apport de Götze, dont les déplacements entre les lignes furent un modèle ; Bernat fut libre à chaque action avec Götze et Lahm et, finalement, les actions les plus dangereuses se terminèrent bien du côté opposé, où Robben attendit pour punir Rome. Le quatrième but, marqué à la 29e minute par le Néerlandais, se déroula exactement comme l'avait décrit Guardiola : une transversale de Lewandowski dans le dos des défenseurs italiens tomba dans la course de Robben qui ajouta un autre but. Sur l'action, Guardiola se prit la tête dans les mains.

Si l'année précédente, le Bayern avait réalisé une œuvre d'art à l'Etihad Stadium de Manchester, grâce à une séquence de possession du ballon de 3 minutes et 27 secondes devenue culte, il répéta l'exploit dans la capitale italienne. L'équipe de Pep légua aux vidéothèques du monde entier un autre tour de magie.

Avec son caractère habituel, Thomas Müller résuma après la douche ce qui venait d'arriver : « Guardiola nous a montré exactement les points faibles de l'AS Rome. »

Le jour suivant, Pep dîna seul car son épouse Cristina et ses enfants étaient allés passer la semaine à Barcelone, tandis que ses adjoints étaient en famille. Même s'il jeta un œil à Bayer Leverkusen – Zénith Saint-Pétersbourg (2-0) à la télévision, il se plongea surtout dans ses réflexions liées aux évènements du stade olympique, ce 1-7 en forme d'apothéose qui laissa l'Europe du football bouche bée.

« Je suis très content de notre match d'hier, déclara-t-il : nous avons progressé par rapport à l'année dernière. J'en avais déjà eu un aperçu à l'entraînement du lundi. Notre jeu de position est devenu sensationnel, tac-tac-tac. Les gars pratiquent un football fabuleux, ils se déplacent automatiquement, trouvent toujours un partenaire libre. Xabi a transformé le visage de l'équipe, grâce à lui nous avons par exemple été capables d'exercer un gros pressing sur l'AS Rome et d'appuyer sur leurs points faibles. »

Pep se versa un verre de vin blanc avant de continuer : « J'aime le 3-4-3. Hier, j'ai pris mon pied en regardant l'équipe évoluer dans ce système. Benatia se ruait sur l'ailier qui déboulait dans sa zone, Alaba pareil de l'autre côté, tandis que Boateng contrait toutes leurs tentatives, avec l'avantage que Xabi faisait bien attention à se porter à hauteur pour annihiler le pressing de Totti. Du coup, Lahm et Götze se sont retrouvés toujours libres entre les lignes. Ça a été un régal. »

Puis il ajouta, à propos de la défense à trois : « Tu as remarqué que Rome s'est procuré trois occasions dangereuses dès que nous avons défendu à quatre, parce que nous perdions immédiatement le contrôle du milieu de terrain ? C'est plus sûr de défendre à trois qu'à quatre ! »

Un autre joueur occupa les pensées de Guardiola : David Alaba.

« Il m'impressionne, confia-t-il. Il joue défenseur central mais l'instant d'après, ce fou se retrouve en position d'ailier gauche. Il a même fini avant-centre sur certaines séquences ! Mais je crois qu'il faut le laisser faire, mieux vaut qu'il vole sur le terrain plutôt que de lui couper les ailes. Il ne faut jamais brider un joueur… »

3

Comment l'Allemagne a changé Pep

« Trouve ce que tu aimes et laisse-le te tuer. »
CHARLES BUKOWSKI

L'Allemagne a accéléré la maturation de Guardiola qui, s'il a conservé ses grands traits de caractère, en a acquis de nouveaux, dans ses principes purement tactiques, dans la gestion, mais aussi à titre personnel. L'expérience allemande a été très bénéfique, elle a fait de lui un meilleur entraîneur. C'est même cette maturation qui permet de comprendre pourquoi Pep a accepté d'aller relever le défi de Manchester.

Ses fondamentaux n'ont pas changé. Par-dessus tout, Pep reste un compétiteur né qui travaille sans relâche et sollicite en permanence son équipe : « Je suis moins préoccupé par le style que par la victoire », dit-il.

Il reste l'insatisfait des années précédentes, qui pense que l'on peut toujours travailler plus et mieux, un as de l'autocritique qui relève systématiquement les défauts et les petites erreurs pour s'améliorer. Il conserve le goût du détail ; c'est un perfectionniste et un obsédé du progrès. Il sera toujours à la recherche du match parfait, à cheval entre l'émotion et le rationnel, ce qui peut sembler contradictoire mais ne l'est pas pour lui qui recherche l'équilibre en permanence. Il peut être particulièrement froid ou émotif. Ma définition : Pep est un gagneur romantique. Mais au fond de lui, aucun doute, c'est un pragmatique. Pour autant, il ne renonce jamais à son second objectif : « Ce qui compte, en vérité, c'est l'émotion que l'on procure », résume-t-il.

Parmi les traits qu'il s'est découverts à Munich, deux sont opposés : il continue de craindre ses rivaux, mais il ose beaucoup plus, notamment parce qu'il a plus d'armes à sa disposition grâce aux concepts qu'il a appris. Le choc de deux cultures, la sienne et la culture allemande, a produit un bon mélange.

Paco Seirul.lo, le directeur de la méthodologie du FC Barcelone, explique les bienfaits de ce mélange entre plusieurs cultures : « Ça peut être compliqué au début, mais à terme, l'enrichissement est toujours positif car il ajoute des éléments d'interaction, parfois sans que l'on s'en aperçoive. Nous possédons des neurones miroirs qui permettent d'observer ce qu'un autre humain fait. Et selon ce que je vois, de l'imiter ou pas. Autrefois, on appelait cela l'apprentissage par imitation, mais à présent, on dit que les neurones miroirs sont capables de reproduire des tâches. Autrement dit, nous pouvons imiter mais cela prend du temps. Si tu vois que tous les joueurs d'une équipe mettent de grands coups de pied dans le ballon pour

l'expédier au loin, tu vas finir par penser que le football consiste à balancer le ballon le plus loin possible. En revanche, si tu vois des joueurs faire deux ou trois touches de balle, se passer le ballon, alors tu imagines que ce jeu consiste à passer le ballon à deux ou trois mètres à un joueur portant le même maillot. Aussi, lorsque tu vois un joueur positionné dans une zone précise pour attirer des adversaires et te permettre d'avancer de ton côté, alors tu te rends compte que tu as plus d'espace. Ton apprentissage avance. À travers ces étapes apparaissent de nouveaux concepts de jeu. Clairement, ces étapes épaississent notre bagage. »

À la fin de son immersion allemande, Pep possède plus d'outils et un goût plus prononcé pour le défi. Il a mentionné la résilience comme un attribut qui l'a renforcé. Sa capacité à s'adapter est un trait récent de sa personnalité. Il est devenu plus flexible. Mais il a gardé cette base qui le caractérise depuis toujours : la passion, encore la passion, toujours la passion.

PASSION OU ÉNERGIE
Munich, 19 avril 2016
Le Bayern vient de se qualifier pour la finale de la Coupe d'Allemagne aux dépens du Werder Brême. L'entraîneur a les traits tirés. Je demande à son grand ami Estiarte s'il n'aurait pas intérêt à s'économiser un peu. Ça pourrait lui être bénéfique de ne pas se livrer autant s'il espère durer. La réponse d'Estiarte est catégorique : « Dans l'équation entre passion et énergie, je préfère que la pression ne redescende pas d'un iota, même si elle l'épuise comme ces jours-ci. Si Pep commençait à s'économiser, il risquerait de perdre une partie de sa passion et ne serait plus le même. Donc il ne peut pas et ne doit pas changer. »

Voici quatre champs à explorer pour comprendre en quoi Pep a changé au cours de ses trois saisons en Allemagne :

- Le champ du travail.
- L'éclectisme idéologique.
- La fermeté des critères.
- La capacité d'innovation.

3.1.

Le champ du travail

« L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre. »
HERBERT VON KARAJAN

Au travail, Pep garde constamment ceci à l'esprit : l'éducation de ses parents et sa propre croyance d'être une personne sans talent particulier. Une carence qu'il prétend compenser par l'effort (un constat qui ne devrait pas manquer d'étonner le lecteur).

L'affirmation du philosophe espagnol José Antonio Marina va dans le sens de l'idée que Pep se fait du travail : « Le talent n'est pas un don (chose) mais un processus (apprentissage), et il n'existe pas au début mais à la fin de l'éducation et de l'entraînement. »

Dans la bouche de Guardiola, cela donne : « Ce qu'on n'exerce pas, on l'oublie. » Donc il n'y a pas de rendement sans entraînement. Plus qualitatif que quantitatif. « Le concept est plus important que le physique », précise-t-il. L'entraîneur fait passer son idée par des mots, mais le joueur l'assimile par la pratique répétée, dirigée, corrigée : « Nous convainquons les joueurs du bien-fondé de nos principes à l'entraînement », indique-t-il. C'est dans un contexte qui se rapproche de la compétition que le joueur prend conscience de son efficacité : « On n'apprend la tactique qu'en jouant, car la vérité, c'est le terrain », ajoute-t-il. L'essence de la transmission des idées repose sur la volonté. Il ne s'agit pas de répéter mécaniquement mais de comprendre. « Le but de l'entraînement, c'est que les joueurs prennent des décisions », dit encore Guardiola. On comprend ce qu'on vit. « Pour ne pas répéter une erreur, il faut avoir souffert des conséquences de cette erreur », conclut-il. Le côté stimulant de l'erreur et de la défaite, c'est de progresser assez pour qu'elle ne se répète pas.

Cela prend du temps, précisément ce dont manque une équipe de haut niveau. Or, sans temps, pas de travail préparatoire suffisant. « Il n'y a pas de formule magique. On gagne grâce à la concentration, à l'effort et à l'attention accordée aux plus petits détails », résume Steve Kerr, l'entraîneur des Golden State Warriors en NBA. Comment l'entraîneur peut-il résoudre ce dilemme *a priori* insoluble ? En optimisant le temps et l'effort.

Paco Seirul.lo m'a aidé à saisir cette réorientation dans le champ de travail de Guardiola : « Dans le temps, une équipe jouait cinquante matches par an, soit un par semaine. Aujourd'hui, on dispute deux matches, voire trois, chaque semaine. C'est épuisant. L'entraîneur est contraint de délaisser le terrain d'entraînement proprement dit pour préparer le match. C'est un bouleversement des priorités auquel nous avons commencé à réfléchir lorsque Pep était à Barcelone : il "disparaît" pendant la semaine, dirige l'entraînement pendant une heure et demie, corrige ce qui doit l'être mais sans trop s'impliquer, car lui est déjà projeté vers la préparation du match suivant, donc il laisse ses collaborateurs (entraîneur adjoint, préparateur physique, analyste vidéo) gérer la progression au quotidien. Sitôt terminée la séance, il retourne s'occuper de ce qui compte vraiment, c'est-à-dire la préparation du match suivant. La veille du match et le jour même génèrent beaucoup de stress pour lui et pour ses joueurs, respectivement consacrés à l'analyse puis à la direction du match proprement dit, mais le reste du temps, il s'enferme dans une bulle de tranquillité pour regarder autant de matches de son prochain adversaire que nécessaire. Il ne consacre pas son énergie à planifier les séances d'entraînement. C'est une organisation que nous avons testée à Barcelone puis affinée au Bayern. Ça devrait être la méthode de n'importe quel entraîneur dont l'équipe joue autant de matches chaque saison. »

Chez Guardiola, l'évolution a été progressive. Pour la première fois de sa carrière d'entraîneur, dans ses derniers mois à Munich, il lui est arrivé à trois reprises de ne pas diriger du tout l'entraînement. Trois séances de récupération le lendemain d'un match. Pendant que Domènec Torrent était à la manœuvre, Pep restait dans son bureau de Säbener Strasse à préparer l'analyse du prochain adversaire. La première fois, c'était le dimanche 3 avril, avant la venue de Benfica en quart de finale de la Ligue des champions ; les suivants, le mercredi 20 avril puis le dimanche 1er mai, avant les deux manches de la demi-finale face à l'Atlético Madrid. Pep a

totalement consacré ces trois matinées à bâtir sa stratégie, analyser les vidéos des derniers matches de ses futurs adversaires, et réfléchir aux consignes qu'il donnerait aux joueurs le jour J.

ÉPURER L'ANALYSE
Munich, 1er mai 2016
À un moment du repas, Guardiola prononça à voix basse : « Je suis coincé. J'ai tellement planché sur la meilleure façon d'attaquer la défense de l'Atlético sans nous mettre en danger que j'ai saturé. Je me suis retrouvé bloqué. Maintenant, je dois épurer mon analyse pour ne retenir que l'essentiel. Dormir, me changer les idées et me vider la tête pour qu'il ne reste que le jeu et deux ou trois grandes idées. »

Le matin d'après, le blocage est parti. L'entraîneur se sent à nouveau frais et dispo. Son fils Màrius joue sur l'herbe avec Leo, le fils de David Trueba. En plus d'être un ami intime de Pep, un réalisateur et un écrivain, Trueba est un homme éduqué qui aime parler des processus créatifs dans tous les domaines. Il ne lui a pas échappé que Pep a passé ces trois derniers jours à « bouffer des logiciels », étudier les combinaisons offensives de l'Atlético. C'est lui qui nous explique comment il a réussi à passer d'un état à un autre en l'espace de quelques heures : « La méthode de Pep me rappelle la façon dont Bob Dylan composait. D'abord, il noircissait des pages et des pages puis finissait par ne garder que les verbes qui lui semblaient essentiels. Écrire beaucoup puis faire le tri dans un second temps. »

L'analyse est un acte de création solitaire. Dimanche matin, à deux jours de la demi-finale de Ligue des champions, Pep n'avait plus qu'une interrogation en tête : « Benatia ou Boateng. Les dix autres titulaires, je les ai. »

Il a donc les noms mais continue de rechercher l'équilibre nécessaire pendant la rencontre : « On n'a besoin que d'un but, mais si nous réclamons aux joueurs trop de contrôle, de patience et de calme, on risque de les induire en erreur. Au contraire, si nous leur demandons beaucoup d'intensité, ça pourrait se transformer en suicide collectif. Trouver le juste milieu n'est pas simple. Il faut trouver le bon dosage pour chaque ingrédient. »

Les trois séances mentionnées plus haut mises à part, le déroulement habituel d'un entraînement est immuable. Le staff technique l'organise : Domènec Torrent et Lorenzo Buenaventura préparent des exercices à partir des recommandations générales de Guardiola et des observations préalables de Carles Planchart, un rouage essentiel en tant que responsable de l'analyse des adversaires puisque le contenu des séances varie selon l'adversaire et la tactique que Pep compte utiliser. Partant de là, Torrent et Buenaventura concoctent la séance du jour à laquelle Guardiola apporte des corrections ou donne son aval. Chaque jour, les membres du staff se réunissent une heure et demie avant le début de l'entraînement pour s'échanger les informations suivantes : la météo, les joueurs blessés et ceux

qui ont un pépin, les joueurs sur le retour, le turnover éventuel, les exercices individuels, les sensations ou les possibles états d'âme des uns et des autres. Cette réunion débouche sur le contenu définitif de la séance que dirigera Guardiola. Mais au moins l'entraîneur a-t-il été déchargé en amont d'une débauche d'énergie inutile. Il a gardé son énergie débordante pour le terrain où il apporte les corrections qu'il juge nécessaires. À la fin de la journée, il n'aura consacré qu'une heure et demie à l'entraînement et tout le reste de son temps à la préparation tactique spécifique. Chaque jour après l'entraînement, une autre réunion réunit tout le staff sur le terrain d'entraînement pour faire le point sur la journée et préparer celle du lendemain.

Tous les collaborateurs de Guardiola contribuent à l'organisation la plus efficace possible de chaque journée. Ainsi, Guardiola progresse, mais pas seulement lui. Domènec Torrent a pris place aux côtés de Guardiola sur le banc environ deux cents fois, a préparé autant de causeries tactiques et travaillé les coups de pied arrêtés un nombre incalculable de fois en compagnie de Carles Planchart, qui a lui-même décortiqué mille cent cinquante matches pour trouver les failles chez les adversaires ; Lorenzo Buenaventura, lui, a inventé des exercices technico-tactiques et physiques à n'en plus finir pour animer les huit cent trente-cinq séances dirigées par Pep au Bayern. Tous ensemble, ils ont franchi un cap à Munich.

LE TURNOVER
Munich, 14 août 2015
La répartition des temps de jeu ne relève pas d'un caprice de l'entraîneur. Elle obéit à une stratégie bien précise que Pep détaille au cours d'un repas dans le restaurant de l'Allianz Arena, peu de temps après le premier match de Bundesliga (5-0 contre Hambourg) :« Je te donne un exemple : Xabi doit tenir le même rôle qu'aujourd'hui, à savoir jouer environ soixante minutes, le temps d'organiser l'équipe et d'épuiser l'adversaire. Ensuite, il revient se reposer sur le banc. Car nous aurons besoin d'un Xabi très frais en avril-mai, qu'il ne nous arrive surtout pas la même déconvenue que la saison passée. Je dois gérer de la même façon le tandem Lahm-Rafinha. Rafinha est très important pour l'équipe et je l'utiliserai souvent comme aujourd'hui (dans les trente-cinq dernières minutes), c'est-à-dire au moment où l'adversaire se retrouve groggy. Rafinha nous apporte sa vélocité et sa malice. Et dès qu'il entre en jeu, Philipp [Lahm] passe au milieu. À eux deux, ils font beaucoup de dégâts chez l'adversaire. Mais pour que ça fonctionne, il faut que Lahm ait fait courir nos adversaires dès la première minute du match. Ensuite, Rafinha prend le relais et les achève grâce à son intensité. »

Un match ne se joue pas à onze joueurs mais à quatorze. La mission de chacun et son temps de jeu ne relèvent pas du hasard mais d'un plan longuement réfléchi.

3.1.1 La passion du détail et de la préparation

« Je me préoccupe des plus petits détails car ils peuvent tout changer. »
HAN SHAN

Ce n'est pas parce que Guardiola gère les énergies des uns et des autres qu'il a perdu son obsession pour le détail et la préparation. Il a seulement décidé de se concentrer avec succès sur les priorités qu'il a définies, c'est-à-dire l'analyse et la préparation tactique. Il conserve sa vocation d'artiste pointilliste et prétend que chaque match ressemble à un *trencadís* de Gaudi (une mosaïque composée de milliers d'éclats de céramique). Aucun éclat ne peut tomber sans que l'ensemble perde sa beauté et son harmonie.

Un exemple précis : nous sommes le 18 mai 2016, un mercredi, sur le terrain numéro 1 de Säbener Strasse, à trois jours de la finale de la Coupe d'Allemagne à Berlin. À l'exception de Javi Martínez, qui revient à peine d'une opération chirurgicale et prive Guardiola de son défenseur central le plus fiable, tous les autres joueurs sont disponibles, y compris Xabi Alonso et Mario Götze, qui sont tout de même sous infiltration pour calmer leurs côtes douloureuses. Au vestiaire, Guardiola a présenté en détail ce qu'il considère comme la clé du match contre le Borussia Dortmund : Thomas Tuchel va bluffer pour faire en sorte que l'organisation défensive du Bayern reste à égalité numérique avec l'attaque du Borussia le plus loin possible de la surface de Neuer, créant ainsi beaucoup d'espace dans le dos des défenseurs car le BVB est supérieur en vitesse de course.

Pep imagine donc une stratégie avec un concept principal à respecter pour gagner la rencontre. Il le leur dévoile ce mercredi : il s'agira de maintenir la supériorité numérique dans le secteur défensif coûte que coûte, à chaque instant.

Sur le terrain d'entraînement, Pep déploie toute son énergie. Il explique à ses joueurs tous les scénarios qu'il a imaginés, les met en garde sur les évènements envisageables, explique ce qui les attend de la part de l'adversaire, comment minimiser leurs points forts et leur faire mal. Cette causerie se déroule dans la plus stricte intimité, alors que les amis ou membres des familles sont habituellement bienvenus lors des séances de moindre importance : il est vrai qu'aucun général ne

s’amuserait à dévoiler son plan à son adversaire avant la bataille. Ce sont des échanges de quinze ou vingt minutes, pas plus, mais avec de l’électricité dans l’air.

Dans le premier exercice, Thiago surveille un Gonzalo Castro virtuel et Müller marque un Julian Weigl imaginaire. Deux jeunes de l’équipe réserve se glissent dans la peau des joueurs de Dortmund. Sans cesser de hurler ses consignes, à grand renfort de gestes, Pep oblige Müller à se mettre en travers de la route du faux Weigl, tandis qu’il montre à Lewandowski et Douglas Costa comment empêcher une longue relance de Hummels (incarné par Tasci). Il crie d’autres instructions en direction de Thiago : « Thiago, sur Castro ! Thiago, devant Castro, empêche-le de se retourner ! »

Cette mise en place d’une vingtaine de minutes précède l’entraînement proprement dit, une répétition de courses puis une opposition sur un demi-terrain où s’affrontent trois équipes de six joueurs. Puis le bloc défensif a droit à une mise en place : Vidal plus les défenseurs. À ce moment-là, Xabi Alonso et Götze sont déjà rentrés au vestiaire pour soigner leurs bobos. On peut lire sur leur visage qu’ils ne seront pas prêts pour la finale.

Toujours à l’abri des regards, les joueurs qui composent la partie défensive de l’équipe passent dix minutes à travailler leur stratégie : isoler Aubameyang et maintenir la supériorité numérique à tout prix.

Dix minutes passionnantes que tout fan de foot aurait mérité de voir. Du Guardiola à l’état pur : il veut obtenir de Vidal, le plus iconoclaste de ses milieux de terrain, qu’il devienne aussi rigoureux qu’un Busquets ou un Xabi Alonso, et soit capable de rester dans sa position de milieu axial, essentielle car toute l’organisation bavaroise s’articule autour de lui. De la prestation de Vidal dépendra en grande partie le résultat final. Pep écarte énormément les défenseurs centraux. Boateng a déjà l’habitude, mais Kimmich a encore quelques doutes sur son positionnement.

« Josh, plus près de la ligne de touche ! Vas-y, n’aie pas peur, éloigne-toi ! » enjoint Guardiola.

La difficulté de Kimmich est compréhensible. Comme défenseur central du Bayern, l’entraîneur le positionne d’office près de la ligne blanche, comme s’il jouait latéral droit, trente mètres devant Neuer, trente-cinq mètres à droite de l’axe. Le défenseur central est réticent car il

est persuadé qu'il n'aura pas le temps de se replacer dans l'axe en cas de pépin. Mais l'entraîneur répète ses consignes. Il insiste pour que Kimmich colle à la ligne côté droit, comme Boateng à gauche. Et ne parlons pas des latéraux Lahm et Alaba, qui se retrouvent au milieu. Près d'eux rayonne Vidal. Les essais portent essentiellement sur deux situations : premièrement, la vigilance de Vidal à l'égard d'Aubameyang quand celui-ci décroche de sa position d'avant-centre, deuxièmement, le repli rapide des défenseurs en cas de contre.

Pep se glisse dans la peau de Vidal. Il se met littéralement à sa place, lui explique les subtilités de ses déplacements, entre autres pour lui montrer comment anticiper les gestes de l'avant-centre de Dortmund, incarné par un autre jeune. Si le faux Aubameyang s'écarte sur un côté, Vidal ne doit pas le suivre ; Kimmich ou Boateng s'en occuperont, mais alors Vidal devra glisser en défense centrale.

« Arturo, à droite ! Arturo, ne suis pas Aubameyang ! » commande Guardiola.

Alors Vidal corrige son placement. Si Aubameyang percute dans l'axe, Vidal doit le serrer de près et libérer ses défenseurs centraux. On répète l'exercice plusieurs fois, en variant les possibilités, Pep criant ses consignes toujours aussi vigoureusement. Pour mieux imaginer ces instants-là, pensez au Guardiola que vous voyez au bord du terrain pendant les matches mais avec une excitation multipliée par dix. C'est un volcan. Il parvient à transmettre à ses joueurs les principes tactiques qu'ils devront reproduire sur la pelouse de Berlin : Vidal doit absolument tenir sa position, sans s'éloigner de la zone d'action d'où part tout le jeu du Bayern ; il a deux façons de réagir aux déplacements d'Aubameyang ; les quatre défenseurs doivent s'écarter comme les pétales d'une rose qui s'ouvre dès la récupération du ballon et se resserrer à la vitesse d'un poing qui se ferme, dès sa perte. En gros, les joueurs sont libres d'attaquer à leur guise pour autant qu'ils restent en supériorité numérique dans le secteur défensif.

Ce matin-là, nous voyons le Pep le plus authentique possible, exprimant toute l'énergie qu'il renferme.

La stratégie sera encore précisée dans les jours suivants, grâce à d'autres exercices, d'autres consignes, des causeries et des séances vidéo, jusqu'au samedi après-midi sur les coups de 17 h 30, dans un salon de

l’hôtel Regent de Berlin, où Pep diffusera sur un écran trois schémas supplémentaires qui détaillent la réaction nécessaire à telle ou telle action du Borussia Dortmund.

Le Bayern ne sait pas lequel de ses trois schémas tactiques habituels va présenter son adversaire, mais ce n’est pas un problème puisque le Bayern a un plan pour contrer chaque système. Tous les joueurs doivent connaître au millimètre près leur position dans chaque système. Ils savent comment se répartir sur le terrain, comment exercer le pressing sur tel ou tel adversaire, de quel côté forcer la relance ainsi que les couvertures sur chaque phase de jeu. Ces schémas ont été décortiqués et travaillés de façon exhaustive depuis le début de la semaine. Aucun détail de l’équipe de Tuchel ne leur est inconnu. Toutes les contre-mesures ont été expliquées.

Pendant le match, Lahm, Kimmich, Boateng et Alaba n’auront quasiment pas besoin de consignes supplémentaires. Les joueurs s’adaptent immédiatement au moindre changement tactique de l’adversaire. Ils font les changements entre eux, s’adaptent sans délai à une situation nouvelle à partir d’une simple indication de leur capitaine. Vidal est le seul à corriger certains détails directement avec le banc ; alors Pep, les mains en porte-voix, se charge de rappeler au Chilien qu’il doit absolument tenir sa position. Les plans sont scrupuleusement appliqués.

3.2.

L’éclectisme des idées

« Celui qui se contente de chercher la sortie ne peut comprendre le labyrinthe et, même s’il la trouve, il sortira sans l’avoir compris. »
JOSÉ BERGAMIN

J’ai noté dans les chapitres précédents avec quelle réussite Guardiola a fait siens de nouveaux concepts de jeu. Il est important de connaître le cheminement qui a conduit Pep vers cet éclectisme idéologique.

Retour en février 2014. Assis à son bureau d’Ehrengust Strasse, près d’une petite reproduction du fleuve Isar qui coule dans la capitale bavaroise, j’écoute attentivement Roman Grill, l’agent du capitaine Philipp Lahm. Mais ce n’est pas à ce titre que je suis venu l’écouter. Il est tout simplement l’un des plus fins analystes du football allemand que j’ai connus. Dans ce lointain hiver 2014, au début de l’ère Pep à Munich, voici ce qu’il me disait : « Je suis absolument convaincu que Pep Guardiola n’a pas quitté Barcelone pour dire partout dans le monde : “Je vais créer des copies du Barça.” Au contraire, pendant ses premiers mois au Bayern, on a bien vu que ce n’était pas son but. Il analyse très bien son équipe et les joueurs qui la composent, il invente le jeu qui leur convient le mieux. J’ai le sentiment que Pep a une idée précise concernant sa carrière et que le Bayern Munich est la première marche avant qu’il puisse dire à la face du monde : “Regardez, je suis capable de travailler n’importe où.” On en prendra pleinement conscience d’ici deux ans. Je ne sais pas encore comment ça va se passer étant donné qu’il tente beaucoup de nouvelles choses tactiques. Mais j’ai la conviction qu’il n’est pas venu pour faire jouer le Bayern comme son Barça. Avant de poser ses valises ici, il a analysé en profondeur les forces de l’équipe pour avoir une idée de comment il pourrait la faire gagner. Il s’est rendu compte qu’il avait non seulement une équipe très

technique, mais aussi puissante, c'est-à-dire toutes les qualités pour lui permettre de travailler ici, comme n'importe où ailleurs. »

Il aurait pu dire exactement la même chose à l'été 2016, après que Guardiola a eu mené l'expérience à son terme. Mais il fallait être lucide pour penser deux ans plus tôt que Pep ne venait pas endoctriner le monde avec les principes de jeu du Barça, et le voir autrement qu'en idéologue fondamentaliste.

La métamorphose de Guardiola l'a rendu à la fois plus radical mais l'a aussi libéré de ses dogmes. Il est plus « cruyffiste » dans les fondements du jeu qu'il prône (ballon, passe, positionnement, attaque), mais moins dogmatique. À Munich, il a disputé la moitié de ses cent soixante et une rencontres avec quatre, voire cinq attaquants ; il a défendu avec deux, trois, quatre, voire cinq joueurs ; mais il lui est aussi arrivé d'aligner quatre défenseurs centraux, ou trois, deux, voire aucun à l'occasion, puisque j'ai en mémoire une rencontre où ce sont quatre latéraux qui composaient la défense. Au total, il a composé vingt-trois systèmes de jeu différents ; au milieu, il a joué avec cinq joueurs comme avec un seul ; son équipe a été symétrique ou asymétrique ; il a construit des équipes pour jouer à la passe à dix ou pour envoyer le ballon sur le côté afin de centrer sur les deux attaquants. Il a été profondément fidèle à lui-même, mais en même temps, il a rompu avec ses habitudes barcelonaises.

JOUER AVEC CINQ ATTAQUANTS
Munich, 13 mars 2015
« Regarde-moi, l'abonné aux milieux de terrain, jouer avec cinq attaquants ! Toute ma vie à défendre l'idée que tout se joue au milieu et je fais maintenant reposer le succès de mon équipe sur les attaquants… Mais attention, je ne les empile pas pour le plaisir. Ça n'a rien à voir avec le match du Real Madrid (0-4). Cette fois-là, j'avais mis quatre attaquants mais avec deux latéraux ouverts, et ça a été la catastrophe parce qu'on défendait avec deux milieux axiaux et deux défenseurs centraux et qu'il s'est avéré impossible de défendre dans cette configuration. Aujourd'hui, c'est complètement différent, car la clé se trouve dans les pieds des deux latéraux qui, lorsque l'un a le ballon devant lui, se rapprochent des deux milieux axiaux pour former une ligne de trois qui nous protège des contres. Ainsi sécurisés, il devient possible de jouer avec cinq attaquants car ils sont bien protégés dans leur dos », explique Pep.

Inévitablement, le rôle d'attaquants intérieurs échoit à Robben et Ribéry :

« D'autant que deux des cinq attaquants sont positionnés à l'intérieur, dit l'entraîneur. Je confie ce rôle aux meilleurs dribbleurs, donc Robben et Ribéry. Mais au lieu de les laisser collés au bord de la ligne de touche, à un contre deux face au latéral et au joueur de couloir adverse replié, on les place au cœur du jeu afin qu'ils se retrouvent en un-contre-un face au gardien dès qu'ils arrivent à éliminer un adversaire.

— Mais tu étais un fondamentaliste des milieux de terrain, lui répétai-je. Tu aimerais jouer avec onze milieux si tu pouvais…

— Je l'ai été, mais j'ai évolué. Aujourd'hui, je suis un entraîneur qui aime jouer avec cinq attaquants. C'est un changement que je dois à l'Allemagne. Nous continuerons peut-être de jouer les matches de Ligue des champions à l'extérieur avec plus de milieux pour contrôler le match, mais à domicile je pencherais pour une ligne d'attaque très fournie pour nous détacher le plus vite possible, comme face aux Shakhtar (7-0). »

Cette équipe que l'on attendait remplie de milieux de terrain s'est transformée en un alliage étrange d'attaquants et de latéraux…

« Les latéraux aussi peuvent attaquer mais avec mesure, c'est-à-dire seulement quand le ballon est devant eux et que le risque de le perdre est faible. Dans ce cas, il est même idéal qu'ils se rendent disponibles pour centrer, car nous aurons alors cinq gars dans la surface à la retombée du ballon. En fait, il faut se méfier de la dénomination des postes : Lahm latéral ? Pourquoi ? Pourquoi ne pas le considérer plutôt comme un milieu ? Et Alaba ? Et Rafinha ? Robben est attaquant ? N'est-il pas aussi milieu de terrain ? Peut-être qu'il est milieu ! » conclut Pep.

Pour moi, c'est le changement le plus spectaculaire chez Guardiola. En Allemagne, il s'est libéré de ses chaînes. L'abandon de son dogmatisme l'a assoupli, sans lui faire faire pour autant délaisser ses principes fondamentaux.

En 2014, Grill abondait déjà : « Pep Guardiola + Barcelone, ça a donné un football génial. Mourinho, lui, a joué de la même façon à la tête de Chelsea, de l'Inter ou de Porto. Donc on ne sait pas encore exactement quel est le style de Guardiola. »

Il y a deux ans, Grill s'interrogeait à propos de ce qu'allait mettre en place Guardiola. Mais il écartait d'office la possibilité que Pep n'ait qu'une idée en tête. Il avait senti dès le départ son désir de s'imprégner d'une autre culture que la sienne. Je lui demandai alors s'il serait possible pour un entraîneur de rester au top sans avoir son propre style. Grill répondit : « Tactiquement, Guardiola est moins rigide que Mourinho. Il a un côté artistique, épris de liberté. Pep a des principes de jeu, mais surtout la clairvoyance de savoir si telle ou telle équipe aura les moyens de jouer à une touche de balle ou de dominer le milieu du terrain. Pep n'ira jamais dans une équipe où il aura à s'adapter complètement, mais là où il pourra mettre en pratique ses principes essentiels. Il a besoin d'un équilibre entre une philosophie déjà en place et ses propres désirs. Il n'est pas assez fou pour ignorer les qualités déjà existantes mais pas aussi rigide qu'on pourrait le penser. Je crois qu'il est venu à Munich dans l'idée de créer une "marque

Guardiola" dont le jeu à une touche est un fondement. C'est aussi pour ça qu'il attire des clubs qui pratiquent ce style de jeu. Car c'est un type qui sait parfaitement mener sa barque, donc il analysera toujours en profondeur le profil de ses clubs dans le futur. Il veut aider ses joueurs en créant un style en collaboration avec eux, pas en opposition. Il sait parfaitement dans quelle direction aller et quels objectifs il veut atteindre. »

La prédiction de Roman Grill fut le premier indice que je recueillis sur l'ouverture de Guardiola. L'entraîneur avait quitté Barcelone avec l'image d'un dogmatique : le roi du jeu de position, des passes par milliers, 63 % de possession de balle en moyenne. Il était le maître du ballon. Il serait bientôt associé à l'expression « tiki-taka » qui allait connaître un succès planétaire.

Mais Guardiola la trouvait réductrice : « Le tiki-taka est une merde, un succédané : ça consiste à se passer le ballon sans but, ni intention ni agressivité. »

Il n'a pas seulement repoussé ce slogan qui, à ses yeux, ne rendait pas suffisamment justice à son jeu de position, ridiculisant presque le style de Barcelone. Ça allait au-delà. Pourquoi Guardiola aurait-il accepté de se laisser enfermer dans un dogme ? Ça n'aurait pas collé avec l'ouverture d'esprit qu'on lui connaît. Guardiola est synonyme de curiosité permanente, de recherche de nouveauté et d'emprunts à d'autres sports (les échecs, le handball, le rugby…) ou cultures. Il n'aurait eu aucune raison de ne pas s'inspirer de notions jusqu'alors inconnues.

EDDIE JONES ET LES TRANSFERTS
Munich, 19 septembre 2015

De retour de Darmstadt après une belle victoire (3-0), Estiarte avait raccompagné Pep en voiture jusqu'à chez lui. Cinq minutes plus tard, il lui téléphona :

« Tu as vu le Japon d'Eddie Jones en rugby ?

— Non, qu'est-ce qui s'est passé ? »

Rien de moins que la plus grande surprise de l'histoire de la Coupe du monde de rugby : le Japon venait de renverser l'Afrique du Sud 34-32 grâce à un essai en toute fin de match. Pep porta ses mains à sa bouche. C'était une énorme surprise. Même le plus fervent des supporters japonais n'aurait pu l'imaginer. Le Japon était resté au contact tout le match, empêchant les Sud-Africains, champions du monde en 1995 et en 2007, de se détacher (10-12 à la mi-temps). Et à cinq minutes de la fin, l'équipe entraînée par Eddie Jones (né en Tasmanie d'une mère japonaise et d'un père australien) s'installa dans les vingt-deux mètres sud-africains avec trois points de retard seulement. Le Japon bénéficia de plusieurs pénalités qui auraient pu leur rapporter un nul déjà historique s'ils en avaient transformé une. Mais poussés par l'adrénaline et

leur instinct de compétiteurs, les Japonais renoncèrent au nul pour tenter de marquer un essai qui leur ouvrirait les portes de la gloire. Ils poussèrent, poussèrent, accumulèrent de longues séquences de passes jusqu'à ce que les hommes d'Eddie Jones passent rapidement du côté droit à l'autre aile pour lancer Karne Hesketh dans l'en-but sud-africain. Un tremblement de terre dans le monde de l'ovalie : la fourmi venait de terrasser l'éléphant.

Sur le moment, Guardiola ne s'attarda pas sur la nouvelle. Il ne partageait pas la stupéfaction du monde car lui avait passé un après-midi entier avec Eddie Jones en décembre de l'année précédente. Le sélectionneur japonais (désormais à la tête du XV anglais) était venu à Säbener Strasse pour rencontrer Pep, ainsi qu'il l'expliqua quelques jours plus tard : « Je vois beaucoup de similitudes entre le football et le rugby sur le mouvement du ballon dans l'espace. J'ai rendu visite à Pep pour qu'il m'aide à rendre ma sélection plus flexible tactiquement. Nous devons être capables de changer de tactique en fonction des évènements d'un match. »

En débarquant à Munich, Pep avait bien l'intention d'implanter les principes de jeu de Cruyff et du Barça, mais il s'est vite rendu compte qu'il devrait aller au-delà. Au moins pour deux raisons : d'une, il n'avait pas les joueurs pour reproduire exactement ce style, de deux, les qualités de ses nouveaux lui ouvraient de nouveaux horizons.

Ferran Adrià, reconnu comme l'un des meilleurs chefs au monde pendant plusieurs années, surtout l'un des plus innovants, accepta volontiers d'échanger sur le processus créatif qu'allait connaître Guardiola : « À mon avis, Pep est allé trop tôt à Munich. Ce n'est pas d'une année sabbatique qu'il avait besoin pour voir le monde et s'enrichir, mais de deux ou trois. Mais il est vrai que la proposition du Bayern ne pouvait pas se refuser. Il existe peu d'équipes d'un tel calibre. Il n'avait pas vraiment le choix même si l'offre l'empêchait de poursuivre sa formation personnelle. Pourquoi je dis ça ? J'ignore, au fond, si Pep a une méthode empirique de travail. Pendant son année à New York, je l'ai persuadé d'aller visiter le MIT [Massachusetts Institute of Technology], l'un des endroits au monde où l'innovation est reine, pour rendre visite à Israel Ruiz, son vice-président exécutif. Je pensais qu'il pourrait découvrir le MediaLab, un endroit où l'on travaille sur la création et la technologie, afin de se donner des pistes pour trouver sa propre méthode scientifique que je lui suggérai d'acquérir. C'est une chose d'étudier le football en regardant des tas de matches, c'en est une autre d'acquérir une méthode scientifique et empirique, à partir de laquelle tu voudrais que tes joueurs soient des robots à tes ordres pour leur faire répéter des tentatives et des essais. Mais quand tu parles avec Pep, il te dit ceci : "Au Barça, ma seule tactique consistait à faire arriver le ballon

jusqu'à Messi." On ne sait jamais vraiment ce que Pep pense de lui-même. Nous avons une relation cordiale, je dirais même que je le connais bien, mais je ne suis pas capable d'affirmer s'il possède ou non une méthode scientifique. Bien sûr, c'est une tâche qui lui prendrait au moins deux ans pour déconstruire l'histoire du jeu et bâtir sa propre méthode. Moi, c'est comme ça que j'ai réussi : j'ai fermé mon restaurant El Bulli pour prendre le temps de décortiquer ma discipline, la cuisine. »

Des mots pas si éloignés de ceux que Guardiola a l'habitude de prononcer : « Au Barça, mon travail consistait à faciliter les mouvements de l'équipe dans le bon timing pour que Messi récupère le ballon dans la position idéale. Alors, Leo faisait la différence. »

Mais le Bayern n'a pas Messi pour mettre le ballon dans les filets, il n'a pas non plus ces joueurs préparés dès le plus jeune âge à construire l'action du but. L'entraîneur a donc été contraint de construire à partir de rien des circuits préférentiels très différents de ceux du Barça. Ferran Adrià use d'une analogie avec le basket : « Phil Jackson disait que Scottie Pippen a permis à Jordan de devenir Jordan. Pareil au Barça : Xavi et Iniesta ont aidé Messi à devenir Messi. » Le Bayern n'a ni Messi ni Xavi, et c'est justement l'absence de ce type de joueurs qui a rendu la tâche de Guardiola tellement stimulante.

D'après Adrià, Pep a construit de nouvelles idées en même temps qu'il s'est conforté dans ses propres forces : « Pep a été très vite conscient que son Bayern serait différent de son Barça : sans Messi, sans Xavi ni Iniesta, il était impossible de créer le même monstre. Alors, il a agi intelligemment. Il s'est confronté à lui-même pour s'assurer que son succès à Barcelone n'était pas dû au hasard. Bien sûr que non, ce n'était pas un hasard étant donné que, au Bayern, il est parvenu à créer un modèle approchant, interprété par d'autres joueurs, selon des principes différents. Il n'a pas cherché à calquer ceux du Barça, et tant mieux car ils n'auraient pas marché. Au contraire, il en a choisi de nouveaux. C'est seulement parce qu'il ne disposait pas d'une individualité comme Messi (ni Xavi, ni Iniesta) que ses résultats n'ont pas été aussi spectaculaires et son jeu aussi magique qu'au Barça. Mais il a créé un nouveau modèle qui fonctionne. Il a gagné beaucoup de matches en jouant très bien, l'absence de la magie de Messi étant le seul bémol. »

Après avoir côtoyé Guardiola pendant ses trois saisons au Bayern, j'ai l'impression que sa capacité à créer du neuf est une force qui ne le quittera plus. Le mélange harmonieux des principes enseignés par Cruyff et de ce qu'il a appris en Allemagne lui a montré qu'il était sur le bon chemin. La véritable valeur d'un entraîneur se mesure moins à ses convictions qu'à sa faculté à s'adapter, se corriger, perfectionner ses convictions selon son environnement. Les convictions doivent être un outil, pas un corset. Elles ne doivent pas être un dogme mais un socle sur lequel bâtir quelque chose de nouveau. Guardiola en est arrivé là.

Cependant, il faut reconnaître que Guardiola a échoué dans deux domaines : la gestion des contre-attaques et des variations de rythme dans un match.

Sur le premier sujet, s'il a répété souvent qu'il aimait voir son équipe contre-attaquer, son exigence de contrôler le jeu dans le camp adverse ne lui donne aucune opportunité de contre. En trois saisons, le Bayern n'a marqué que neuf buts en contre. C'est logique pour une équipe qui a en moyenne 65 % de possession et qui conserve le ballon près de la surface adverse. Pour contre-attaquer, elle devrait accepter d'abandonner par moments la possession du ballon. Ces deux dernières saisons, le Barcelone de Luis Enrique a creusé cette piste afin de libérer des espaces devant ses trois magnifiques attaquants (Messi, Suárez, Neymar). L'inconvénient, c'est qu'en abandonnant la domination du jeu, le Barça s'est aussi exposé défensivement et le nombre de situations dangereuses a augmenté par rapport aux époques précédentes. De son côté, Guardiola continue à privilégier la possession du ballon dans les trente mètres adverses plutôt que de créer les conditions de contre-attaque. Un inconvénient d'autant mieux assumé que le Bayern est la meilleure défense dans toutes les compétitions qu'il dispute.

« C'est simple, je dis à mes joueurs : le ballon est-il plus dangereux quand nous jouons près de notre surface ou près de la surface adverse ? Si nous rapprochons le jeu de notre propre surface, le risque d'encaisser un but augmente. Personne ne me convaincra de jouer ainsi », affirme-t-il.

UN BUT EN CONTRE !
Munich, 7 novembre 2015
Dans la salle de restaurant, il se repasse avec plaisir les images où l'on voit six joueurs du Bayern remonter le terrain à toute vitesse vers la surface de Stuttgart pour l'ouverture du

score. L'action enchante le staff technique : « Un but en contre ! » crie Pep, extatique.

Dix-sept secondes après avoir bénéficié d'un corner, Stuttgart a encaissé un but signé Robben. Un but munichois qui ne doit rien au hasard. Encore une fois, il est né de l'observation de l'équipe d'analystes de Carles Planchart : « Nous avions étudié cette phase de jeu, dit Pep. Elle s'est déroulée parfaitement. Domènec Torrent, notre responsable de la stratégie, avait noté que Stuttgart tirait ses corners rapidement, après deux ou trois touches de balle pour mettre Insúa en position de centre, courant ainsi le risque que le milieu Serey Die se retrouve seul pour enrayer un contre éventuel. Au cours de l'analyse matinale, Torrent expliqua que le Bayern aurait une chance de contre-attaquer très rapidement si l'on parvenait à subtiliser le ballon à Insúa.

» Aussitôt dit, aussitôt fait. À la 11e minute, huit joueurs de Stuttgart sont à l'intérieur ou à l'entrée de la surface de Neuer, en plus d'Emiliano Insúa sur la gauche et Die en position repliée. Dès qu'Insúa a manqué son centre à ras de terre, Arturo Vidal a facilement récupéré le ballon et lancé le contre vers la cage de Tytoń. Six joueurs lancés contre le seul Serey Die. Huit touches de balle et onze secondes ont suffi, pour le plus grand bonheur des analystes et des entraîneurs. »

Le second aspect sur lequel le rendement du Bayern s'est montré insuffisant, c'est dans la gestion des temps forts et des temps faibles où l'équipe a malheureusement concédé quelques buts. Pep a reconnu qu'elle avait le défaut de toujours jouer sur le même rythme :

« À certains moments du match, nous avons perdu le contrôle, car à force de presser l'adversaire, de lui sauter à la gorge, quand on a pris l'habitude de jouer ainsi, comment change-t-on d'un coup ? J'y ai beaucoup réfléchi. Ensuite, quand il faut remonter un but, comment faire comprendre aux joueurs qu'il faut à nouveau presser, empêcher l'adversaire de respirer ? C'est très compliqué de trouver le juste milieu. Quand tu as passé trois ans à réclamer une forte intensité, y compris à l'entraînement, comment faire passer aux joueurs le message qu'à certains moments, il faut lever le pied ?

— C'est comme demander à un lion de se mettre à marcher, ai-je répondu.

— Exactement. Parfois, nous n'avons pas su changer de rythme après avoir encaissé un but. C'est-à-dire enchaîner à nouveau vingt passes, calmement, comme s'il ne s'était rien passé. Mais non, comme il faut remonter au score, nous repartons à l'attaque au risque de nous précipiter. C'est la structure de l'équipe qui veut ça : si nous alignons cinq attaquants, nous avons la tentation de nous porter à l'attaque trop vite. Dans ces moments, ce qu'il nous manque, c'est une mentalité de milieu de terrain : maintenant, nous faisons tourner le ballon, cinquante fois s'il le faut. Alors

le soufflé retombe, l'équipe qui vient de marquer revient à un rythme normal et tu peux réfléchir à la bonne façon de revenir au score. Mais si tu te précipites, tu risques de perdre le ballon et d'avoir à courir après. Et l'adversaire continue sur la dynamique de son but. Il ne faut pas se précipiter. Du calme, des temps morts et vingt passes pour faire baisser le rythme. »

Ce dilemme entre les temps forts et les temps faibles est l'un des axes de progression restant à creuser.

3.3.

La fermeté des critères

« On ne peut avoir foi que dans le doute. »
JORGE WAGENSBERG

Le doute accompagnera toujours Guardiola, où qu'il aille, mais dans sa dernière année à Munich, il a connu un changement radical. Ses hésitations ont disparu, laissant place à la certitude de travailler selon les bons critères. Pep a un concept très positif du doute : il s'en sert comme outil d'analyse de ses adversaires. De la même façon qu'un joueur d'échecs imagine toutes les options possibles à partir d'un mouvement donné, Pep emprunte un chemin imaginaire et avance mentalement pour voir où va l'emmener son plan. En réalité, les « doutes » de Guardiola sont comme les « variantes » du joueur d'échecs.

Il sait qu'aucun chemin n'est totalement sûr dans le foot, que chaque adversaire a des armes pour mettre des bâtons dans les roues de son équipe, ce qui laisse parfois penser que Guardiola exagère les qualités de son adversaire alors qu'il met toujours le doigt sur les points forts d'une équipe et la façon dont elle va pouvoir mettre en danger sa propre équipe. Il ne prend jamais un adversaire à la légère et refuse le confort que confère la supériorité sur le papier. Dans tous les cas, sa base de travail est d'explorer toutes les variantes à la disposition du rival, quel qu'il soit.

Après l'avoir analysé, il jette les bases de sa stratégie, en relevant les points faibles et la meilleure façon de les exploiter. Il tient alors un « plan de jeu ». Ensuite, il cerne les forces du rival et regarde comment s'en prémunir. C'est à partir de là qu'il liste les variantes possibles, à la manière d'un joueur d'échecs.

Il en résulte une matrice complexe de possibilités, plans de jeu divers et compositions d'équipe. Toutes les variantes sont étalées devant lui. Pep

n’écarte aucune possibilité, même les plus improbables. À la lueur de cette méthodologie, on comprend certains choix de ces dernières années, comme d’avoir aligné Lahm au poste d’ailier droit dans un match décisif en Ligue des champions, ou d’avoir repositionné les ailiers Robben et Ribéry au milieu du terrain dans d’autres rencontres qui ne l’étaient pas moins.

L’étude très approfondie de tous les scénarios est l’une des principales caractéristiques de Guardiola, mais jusqu’à la saison passée, elle avait aussi un revers pernicieux : l’entraîneur prolongeait son étude de l’adversaire au-delà de ce qui était nécessaire, de manière exagérée, au point de modifier parfois son plan l’après-midi précédant le match. Son travail en amont risquait alors de perturber la préparation des joueurs, ce qui deviendrait évidemment contre-productif.

Ceci a changé de manière radicale. Pep n’hésite plus. Il continue d’évaluer les différentes hypothèses, d’analyser minutieusement, de soupeser les variantes, mais il n’hésite plus. Il trace sa route et n’en dévie plus. J’ai eu personnellement la preuve de ce changement : au printemps 2016, Pep m’a confié son plan de jeu et sa composition d’équipe plusieurs jours avant un match. Il n’a rien changé.

« NOUS ALLONS JOUER COMME ÇA. »
Munich, 5 avril 2016
Ce quart de finale de Ligue des champions marque un changement important chez Pep : il a toujours en tête les variantes du match mais n’est plus prisonnier de ses doutes. Il vient à peine de battre Benfica 1-0 qu’il a déjà décidé la stratégie du match retour. Pendant qu’il dîne avec son père Valentí et son fils Màrius, il me fait part de ses idées à propos du match à venir à Lisbonne : « Au milieu, nous alignerons Xabi, Arturo Vidal et Thiago, mais aussi Lahm pour utiliser patiemment le ballon. Devant, trois attaquants au lieu de quatre. Un des deux avants-centres débutera sur le banc : Lewy ou Müller. Un attaquant donc, deux ailiers et quatre milieux. On ne peut pas jouer long ni direct avec Benfica qui sait mettre l’ailier en infériorité à un contre trois. Donc on devra partir de l’aile pour revenir au centre afin de faire le break : un dribble, un un-contre-un avant d’ouvrir sur le côté où ils n’auront pas le temps de se déployer. Pour marquer, nous devrons partir de la deuxième ligne : apparaître au lieu d’être. Voilà le plan. »

Les six jours suivants, il étudie des alternatives mais restera finalement sur sa première idée. L’avant-centre sera Müller. Le Guardiola 2016 ne surprend plus tellement son staff.

Manchester nous apportera ou non la confirmation de cette maturation. On ne sait pas encore vraiment s’il a cessé de douter de ses choix parce que le projet du Bayern était arrivé à pleine maturité.

Dans l'attente de la réponse définitive, je me souviens de ce qu'il conseilla à Patricio Ormazábal, un ancien joueur devenu entraîneur des jeunes de Cruzados-Universidad del Chile, quand il rendit visite à Pep : « Ne change pas ton idée de départ, Pato, tant qu'elle est réalisable. Si elle est folle, tu devras la revoir, mais si elle est bonne et que tu crois en elle, ne change rien. Si quelque chose ne fonctionne pas, par exemple la relance, il ne faut pas changer d'idée mais la peaufiner, l'améliorer. N'imite pas les autres. Fais ce que tu sens, pas ce que fait celui qui gagne. »

Partant de ce conseil donné à son bon ami Ormazábal, je voudrais éclaircir un point : je n'ai jamais entendu Pep prétendre que ses idées étaient meilleures que les idées des autres, ni que le jeu de position valait mieux que les jeux direct, défensif ou en contre, professés par certains. Pep défend ses idées, essaie de les perfectionner pour qu'elles soient efficaces, voire parfaites, mais loin de lui l'idée de détenir la vérité absolue du football ; il lui arrive d'intégrer des éléments d'autres modèles ou d'emprunter à d'autres entraîneurs (même ceux dont le style est opposé mais qu'il admire, comme Ranieri ou Klopp).

Admirateurs et détracteurs ont collé à Guardiola cette étiquette d'entraîneur dogmatique qu'il n'a jamais été. Tout le monde s'est trompé : il est souple, évolue en permanence, puise des idées neuves à droite, à gauche (rappelez-vous le « voleur d'idées »), les digère puis les adapte à ses principes de base. Quand il fait sienne une idée, d'où qu'elle vienne, il travaille sans relâche à se l'approprier.

Le football n'échappe ni aux clichés ni aux stéréotypes : quand on ne sait, on a tendance à coller des étiquettes car c'est plus facile. Mais cela donne naissance à des concepts non seulement artificiels mais erronés, par exemple le « guardiolisme » (et son corollaire « l'antiguardiolisme », tout aussi vide de sens).

Le « guardiolisme » n'existe pas, avant tout car Guardiola n'est pas un « produit fini » : il se réinvente sans arrêt ! Il s'est réinventé à Munich et se réinventera à Manchester. Il cherche toujours à progresser et à s'améliorer, ses idées ont déjà évolué de manière considérable. Cependant, il ne prétend pas faire école ni s'entourer d'apôtres qui prolongeraient son œuvre. Il veut encore moins s'ériger en « vérité unique ». Même si ces gens l'admirent, Guardiola refuse d'être associé à ceux qui véhiculent de tels clichés.

3.4.

Innover

« Innover, c'est connecter des choses. »
Jon Pascua Ibarrola

J'aime la définition atypique que Ferran Adrià donne du mot « innovation » car elle va à Guardiola comme un gant : « L'innovation est et a toujours été la recherche de la vie. »

En football, les véritables créations sont les gestes techniques. Ce sont donc les joueurs qui « inventent ». Au niveau de l'intérieur, l'innovation réside dans la façon d'utiliser les ressources puisque la tactique n'est pas une création au sens strict. Le professeur Julio Garganta explique : « En musique, on connaît depuis longtemps les notes, les rythmes. Ils ne changent pas, pourtant de nouveaux interprètes créent de nouvelles chansons. Pourquoi ? Parce qu'à partir des notes et des rythmes, il est possible de générer de la nouveauté à travers des combinaisons nouvelles. Pareil en football. »

Guardiola innove mais ce n'est pas qu'il ait un esprit de pionnier, d'aventurier, créatif ou messianique. Il innove par nécessité. Il recherche la vie dans chaque match. Générer l'inquiétude chez son rival, voilà ce qui le motive ; il devine les problèmes que l'autre équipe ne saura pas résoudre. Voilà le moteur de son innovation. Si l'on se demande quel est le système de jeu idéal de Pep, la réponse est : le changement. Ce qui fonctionne aujourd'hui peut ne plus servir demain. Il faut agir, il faut changer.

Le processus d'innovation est délicat. Son origine réside dans le besoin de rechercher la vie face au danger. Le cœur consiste en l'analyse de l'adversaire, en faisant fi de l'utilisation habituelle de ses propres ressources (les joueurs et leurs positions). En définitive, on obtient un nouveau « produit » qui peut être considéré comme novateur. Mais pas toujours.

Qui s'amuserait à étudier l'histoire des évolutions tactiques dans le football trouverait des points communs à tous les grands entraîneurs. À propos du faux numéro 9, on trouve la même idée chez tous les entraîneurs qui y ont eu recours (Meisl, Peucelle, Sebes, Villalonga, Cruyff, Spalletti, Guardiola…) dans différents contextes. De l'université de Cambridge en 1880 jusqu'à Guardiola en 2015, le constat est le suivant : cette même disposition dans l'espace est la réponse à la recherche de nouveaux usages avec des ressources identiques. La plupart des innovations tactiques interviennent dans le même contexte. Ce ne sont ni des « inventions » ni des « créations » pures.

Pour cette raison, l'étude de l'histoire de la tactique me semble une formidable source d'inspiration pour les entraîneurs d'aujourd'hui. Lorsque Juanma Lillo recommande à Guardiola d'utiliser face à tel adversaire « la formation en sablier », Pep lance ce débat au sein de son staff : « Comment jouer avec cinq attaquants sans courir de risque ? » Après analyse, il choisit un 2-3-5 qui servira à écraser Arsenal, à renverser le score contre la Juventus dans la Ligue des champions 2015-2016.

Selon Paco Seirul.lo : « Le football est moins avancé que d'autres sports collectifs, comme le basket ou le handball, qui ont l'avantage de se jouer avec les mains et dans un espace plus petit, deux conditions qui favorisent l'apparition de nouveautés et de nouvelles associations. Alors que nous qui jouons avec les pieds, sur un grand terrain partagé avec l'équipe adverse, nous devons considérablement élever le niveau technique des joueurs pour changer quoi que ce soit. »

Il ajoute : « Nous avons donc à modifier profondément la formation des joueurs. Ils doivent accepter que jouer ne suffit pas mais qu'il est nécessaire de comprendre le jeu. La compréhension est moins répandue que l'intuition et le talent. Un joueur peut découvrir que l'on dribble vers la droite lorsque le pied gauche de l'adversaire est au sol et ne peut bouger, mais un autre fera toute sa carrière sans jamais s'en apercevoir, du coup il ne dribblera jamais mais se contentera de passer le ballon. Personne ne le lui aura dit. La vérité, c'est que les joueurs, au-delà des entraîneurs et de l'entourage, sont capables de construire de nouveaux gestes, en tout cas les meilleurs d'entre eux, si bien que le jeu évolue en permanence. Voilà pourquoi on dit du football qu'il appartient aux joueurs. Mais ce n'est qu'en partie vrai quand on regarde la liste des équipes qui ont marqué profondément notre sport : le

Onze d'or hongrois, l'Oranje mécanique, le Milan AC de Sacchi, la Pep Team… »

« J'ignore si l'on parle d'innovation à l'intérieur d'un vestiaire, s'interroge Ferran Adrià. En fait, je doute qu'un joueur ait jamais dit : "Allons créer quelque chose." Ils doivent plutôt lancer : "Allons jouer." Le contraire serait une révolution. Je pense que Pep a déjà songé à tout ça pour l'avenir. Je ne sais pas si une équipe de foot est prête à entendre son entraîneur dire : "Allons créer." Les joueurs se moqueraient peut-être de lui ou penseraient qu'il a avalé des pilules magiques. Non, ce qui perturberait véritablement la logique du football, ce serait de transformer une équipe en concept innovant, c'est-à-dire en une sorte de laboratoire. Mais le problème, c'est que l'entraîneur qui ne gagne pas est mis à la porte. Je serais favorable à la fondation d'une équipe totalement expérimentale, les Harlem Globetrotters du foot, la gaudriole en moins. Une équipe qui ne serait pas soumise à l'obligation de gagner mais serait libre de multiplier des matches de gala sans contrainte. Elle serait composée des meilleurs joueurs réunis pour l'occasion. Évidemment, c'est impossible car qui les paierait ? Cependant, j'en conclus que, au plus haut niveau du football, il est impossible d'expérimenter. Impossible. Les idées les plus poussées que Pep pourrait imaginer ne pourront jamais être appliquées par une équipe. Ce qu'il peut faire, c'est trouver un modèle dans lequel ses idées peuvent s'épanouir dans la limite du possible. »

VOUS AVEZ VU JOUER CRUYFF ?
Madrid, 9 janvier 2015
« Un des meilleurs moments de ma vie, raconte Ferran Adrià, c'est quand Messi, Xavi et Victor Valdés sont venus dans mon restaurant, El Bulli. Je leur ai demandé s'ils avaient eu la chance de voir jouer le Cruyff des années 1970. Les trois m'ont répondu : "Non…" Flippant, non ? Je trouve ça dingue parce que les matches de Cruyff ont l'air tellement actuels, alors qu'une rediffusion d'un match du Brésil de Pelé, ça fait daté. Mais l'Ajax n'a pas pris une ride. Pourtant, aucun d'eux ne l'a vu jouer ! Ni Xavi, ni Messi, ni Valdés !

» Je me demande pourquoi ils auraient besoin d'avoir connu l'Ajax de Cruyff. Ça ne les a pas empêchés d'atteindre les sommets… Ils sont joueurs, pas entraîneurs… Mais ce serait utile pour comprendre ce qu'est l'innovation… D'un match, on regarde toujours les mêmes séquences : les buts. L'innovation, ce serait un nouveau dribble. Ou d'inventer un geste comme l'a fait le premier joueur à tenter une bicyclette. Que reste-t-il à inventer ? Pour répondre à cette question, il faudrait d'abord codifier le jeu.

» Il reste plein de champs de création, pas seulement le geste individuel. Par exemple, créer une façon de composer un banc de touche : au lieu d'asseoir les joueurs

dans ce sens, on les installe d'une autre façon pour tout un tas de raisons. Mais pour prendre la décision, il faut d'abord décortiquer cette méthodologie.

» Pep m'a toujours dit : "Le putain de crack, c'est Cruyff." Moi, je dis : et Michels ? Si l'on va par là, il y a toujours quelqu'un qui a inventé en premier. Même si tu mets un coup de pied dans la fourmilière, tout évolue toujours. »

3.4.1 Les barrières qui compliquent l'imitation

« C'est une chose de savoir, c'en est une autre d'en tirer un avantage. »
RICARDO OLIVOS

En foot comme ailleurs, l'innovation a ses limites. Par exemple, les difficultés à reproduire une ligne de quatre défenseurs sont minces (il suffit d'aligner quatre joueurs capables de défendre, pas beaucoup plus). En revanche, penser à une organisation défensive qui implique avec harmonie et coordination les onze titulaires, c'est déjà nettement moins simple. Inventer un jeu de position complexe où l'attaque et la défense sont reliées, où chaque mouvement a un sens et une intention, élève les barrières de l'imitation.

La qualité de l'imitation dépend de la difficulté de ce qu'on veut imiter. Concernant le jeu de position, qui est le système le plus élaboré vu jusqu'ici, on imite plus souvent ses symboles que ses principes de base. Donc l'imitation est superficielle.

Voici les conditions préalables à la réussite. Évidemment, le style doit être parfaitement maîtrisé par l'entraîneur et son staff, le pourquoi de chaque position, du mouvement, et la connaissance d'une méthodologie qui sera ensuite enseignée aux joueurs. C'est encore mieux si les joueurs ont la capacité d'apprentissage. Voilà pourquoi les équipes parvenues à une imitation convenable sont rares. Actuellement, Barcelone, le Bayern et le Borussia Dortmund ; dans une moindre mesure, les équipes nationales du Chili, de l'Allemagne, de l'Italie ou du Pérou, et le club d'Hoffenheim, entraîné par le jeune technicien Julian Nagelsmann, le Rayo Vallecano de Paco Jemez ou l'UD Las Palmas de Quique Setién. Il y a aussi le nouveau FC Séville de Jorge Sampaoli et Juanma Lillo qui a commencé à explorer ce style. Et Manchester City, évidemment.

Sur le sujet, Juanma Lillo est l'un des plus compétents : « Nous avons pu donner l'impression que le seul moyen de pratiquer un jeu de position était d'avoir de grands joueurs, dit-il. Mais pour moi, c'est plutôt le contraire. Les gens confondent le possible et le probable. Réglementairement, il est possible de gagner un match de foot sans passer une seconde dans le camp adverse. Ça n'existe dans aucun autre sport. En foot, tu peux gagner 1-0 sans franchir la ligne médiane. Avec son travail, l'entraîneur ne fait qu'augmenter cette probabilité. Mais la possibilité… Il y a des milliers d'exemples d'évènements possibles mais peu probables. Pendant que nous parlons, je peux me mettre à grandir et atteindre la taille de deux mètres. Il est possible que cela se produise, mais c'est très peu probable. »

Ce que l'on recherche dans le jeu de position, c'est augmenter la probabilité de la victoire : « Je peux le démontrer, affirme Lillo, et pas seulement avec une équipe d'excellent niveau. Jusque-là, le jeu de position a été associé aux plus belles équipes, la Dream Team de Cruyff, le Barça de Pep, ce qui fait croire aux gens qu'il faut des génies pour jouer ainsi… Ils te facilitent la tâche, c'est évident… Il est même possible de gagner avec deux touches de balle, le ballon partant du défenseur central jusqu'à l'avant-centre. Mais à moins que le défenseur et l'attaquant soient Maradona, ça risque d'être très compliqué. »

C'est pourquoi les tenants du jeu de position sont si peu nombreux d'après Lillo : « On se trompe, avance-t-il. Au lieu de convenir qu'il est plus facile de gagner avec le jeu de position, on prétend qu'il ne peut être joué qu'avec des footballeurs hors normes. Or, c'est le contraire : gagner en n'utilisant que deux ou trois joueurs, avec seulement deux ou trois touches de balle, c'est ça qui relève presque du miracle. »

BACKSTAGE 3

SURVIVRE EN 3-5-2
Dortmund, 4 avril 2015

Le jeudi 2 avril, Pep avait déjà pris sa décision. Il la partagea à la première heure avec ses adjoints. Privé de la qualité de débordement de Robben et de Ribéry, sans la polyvalence d'Alaba ni le sens de l'anticipation de Badstuber (blessés), Lahm et

Thiago manquant de rythme, l'équipe se présentait clairement en infériorité. Le Bayern ne pouvait pas se rendre au Signal Iduna Park de Dortmund à découvert, faisant comme si l'effectif était au complet, donc Pep choisit un système en 3-5-2, déjà utilisé en finale de la Coupe en 2014 : un joueur supplémentaire en défense, un de plus au milieu, deux de moins en attaque.

Les deux jours suivants, les joueurs répétèrent ce système. Rafinha et Bernat seraient comme deux accordéons, s'éloignant ou se rapprochant des trois défenseurs centraux. Xabi Alonso devrait être très attentif à réduire au minimum l'espace avec les défenseurs pour éviter que les milieux offensifs de Dortmund, particulièrement dangereux, s'y engouffrent. Lahm et Schweinsteiger joueraient au centre, mais un seul, alternativement, serait libre d'abandonner sa position pour aller au pressing (l'autre resterait systématiquement aux côtés de l'Espagnol) et les deux attaquants, Müller et Lewandowski, auraient le rôle le plus difficile : occuper les quatre défenseurs de Dortmund en se montrant suffisamment dangereux pour les empêcher de renforcer leur milieu. En plus, à eux de construire presque seuls tout le jeu offensif du Bayern car les huit autres joueurs de champ auraient des consignes très strictes : zéro risque en attaque, à Müller et Lewandowski de se débrouiller à deux.

À ce moment charnière de la saison, le seul plan de jeu ne consistait qu'à survivre. Pep ne savait pas encore s'il aurait la chance d'imaginer de nouveaux plans de jeu pour avril et mai. Depuis le début de la saison, tout ce qu'il avait envisagé s'était heurté à une cascade de blessures. Il avait débuté en 3-4-3 mais le genou de Javi Martínez avait cédé. Avec l'arrivée de Xabi Alonso, il espéra revenir à un jeu de position plus traditionnel mais la rechute de Thiago puis la fracture à une cheville de Lahm l'en empêchèrent, laissant l'équipe sans milieu axial pour composer son 4-3-3. Le plan C consista à aligner cinq attaquants en même temps (2-3-2-3), ce qui donna d'excellents résultats jusqu'à ce que Robben et Ribéry se blessent à leur tour au bout de dix-huit minutes contre le Shakhtar Donetsk…

Pep se retrouva forcé d'inventer une quatrième composition différente, mais à ce moment de la saison, en avril, le temps n'était plus aux expérimentations. Chaque nouvelle rencontre était comme une finale, au rythme infernal d'un match tous les trois jours. Même s'ils cumulaient à eux deux dix-huit mois d'absence sur blessure, Lahm et Thiago devraient logiquement accompagner le milieu défensif, Xabi ou Schweinsteiger, pour trouver des lignes de passe près de la surface adverse. Mais la réalité ne fut pas si simple : Lahm est un « diesel », plus fiable qu'aucun joueur mais nécessitant du rythme pour revenir à son meilleur niveau. Il n'en eut pas le temps. Thiago, lui, n'avait plus joué depuis trois cent soixante et un jours et, dans sa tête, comme dans celle de tous les Munichois, il doutait. Tout comme Pep, qui se demanda si la survie de son équipe pouvait raisonnablement reposer sur deux joueurs si éloignés de leur meilleure forme. La réponse : pas encore. Pour le moment, il serait plus important de survivre que de trouver une quatrième composition d'équipe compétitive.

À Dortmund, le Bayern s'aligna en 3-5-2. Dortmund buterait contre une équipe aussi regroupée et compacte, qui ne lui concéderait aucun espace pour développer son jeu. Pour la première fois de la saison, les joueurs de Pep ne se préoccupèrent ni de la possession du ballon (50-50 au final) ni d'occuper le camp adverse. L'entraîneur donna des consignes très concrètes : garder des lignes compactes, veiller à la supériorité numérique en défense et au milieu, réduire au minimum les pertes de balle et chercher les deux attaquants chargés de faire la différence par eux-mêmes. À Dortmund, le Bayern s'aligna en 3-5-2. Dortmund buterait contre une équipe aussi regroupée et compacte, qui ne lui concéderait aucun espace pour développer son jeu. Dortmund

joua avec son intensité habituelle, mais au bout de dix minutes, on se rendit compte que l'équipe était prise dans la toile d'araignée munichoise. Le Bayern emprunta aux légions romaines leur « formation en tortue », protégées de tous les côtés, impénétrables.

Les trois défenseurs centraux, Benatia, Boateng et Dante, se mirent particulièrement en valeur. Schweinsteiger fit un match formidable, ce que les statistiques ne dirent pas assez, tout comme Bernat. De leur côté, les deux attaquants remplirent l'objectif en monopolisant l'attention des quatre éléments axiaux de Dortmund, en particulier le Polonais qui marqua non seulement le but de la victoire, partageant le mérite avec Müller sur l'action décisive, mais remporta aussi dix duels aériens dans le match, établissant un record pour un attaquant en Bundesliga.

Jürgen Klopp peina à déchiffrer ce Bayern. On sortit du match avec l'impression que l'entraîneur de Dortmund s'était attendu à une formation bavaroise plus traditionnelle, pratiquant son jeu de position, multipliant les passes au centre du terrain. Au contraire, il s'est retrouvé face à une équipe compacte et repliée, qui ne chercha pas à s'installer dans le camp adverse. Soit une version de Guardiola déjà vue en finale de la Coupe. Le 3-5-2 d'urgence.

« La grande nouvelle, c'est le retour de Thiago. C'est lui qui insuffle la vie à cette équipe », se félicita Guardiola un peu plus tard.

Xabi Alonso exprima l'opinion unanime de tous ses partenaires : « Le magicien est revenu. »

Thiago ne disputa que vingt minutes, remplaçant le capitaine Lahm, qui venait une fois de plus de laisser sa vie sur le terrain malgré une forme précaire. Ses cinq premières minutes, après un an d'absence, furent merveilleuses, empreintes d'une telle envie qu'elle en fut difficile à décrire. Le milieu espagnol eut simplement l'air de jouer à un autre sport. Il réclama le ballon, se libéra entre les lignes de Dortmund, dribbla, élimina, trouva des passes dans des trous de souris que personne d'autre n'avait vu… En cinq minutes à peine, Thiago monopolisa le jeu. Bien sûr, il se retrouva rapidement à court de souffle. L'entraîneur, même en ajoutant Götze au milieu, vit le match perdre en consistance. Mais le Bayern résista à l'intensité de Dortmund et fit un pas décisif dans la conquête d'un troisième titre consécutif de champion d'Allemagne, le deuxième pour Pep.

La célébration de la victoire fut belle, mais pas aussi belle que le retour du « magicien » Thiago. Dans le vestiaire, ses partenaires lancèrent des chants à sa gloire et Thiago fondit en larmes. Il sortait d'une année si douloureuse que les émotions débordèrent et ses larmes devinrent contagieuses. Tout le monde l'embrassa, le prit dans ses bras.

« Nous avons fait un match très sérieux, savoura Xabi. Les gens peuvent se dire que Dortmund n'est pas bien classé, mais ça n'a pas été moins dur pour autant. Ça a été du niveau d'une demi-finale de Ligue des champions. »

Jürgen Klopp, avec la sincérité qui le caractérise, résuma à son tour en quelques mots : « Le Bayern a mérité sa victoire. »

Guardiola remporta ainsi sa cinquantième victoire en soixante et une rencontres. Un record de précocité en Bundesliga : son précédent détenteur, Udo Lattek, avait dirigé soixante-dix-huit matches avant de fêter sa cinquantième victoire. Guardiola battait des records et se retrouva tout près de conquérir un deuxième championnat. Pourtant, il se

sentait très mécontent. Pas dès la fin de la rencontre mais un peu plus tard, après avoir débriefé le match avec ses adjoints.

Avant de se replonger dans les images, il alla évidemment saluer ses joueurs, partageant les effusions de joie de Lahm et de Thiago ; il félicita publiquement Dante, qui avait un petit moral depuis des semaines et il se montra heureux de cette victoire remportée avec « une véritable équipe », une phrase lourde de sens dans la période difficile que traversait alors le Bayern : amoindri par les blessures mais endurci mentalement, prêt comme jamais à contourner les obstacles.

Mais en privé, Pep montra un tout autre visage, celui d'un entraîneur très insatisfait…

Son euphorie de la fin du match appartenait déjà au passé. Il avait même célébré la victoire avant le coup de sifflet final, serrant fort Lahm. Pep avait bien des raisons d'être heureux : il venait de remporter une victoire de plus chez un adversaire d'exception, double champion d'Allemagne, finaliste de la Ligue des champions et vainqueur de la Coupe en 2012 après avoir infligé une défaite 5-2 au Bayern, sans oublier deux Supercoupes d'Allemagne…

Mais il faisait grise mine.

« On a gagné, dit-il, c'est ce que nous voulions. Les gars ont exécuté notre plan à la perfection. Mais ce n'était qu'un pur exercice de survie compte tenu des coups durs qui se sont accumulés ces derniers temps. »

Dans ces moments-là, il était inutile d'argumenter avec Guardiola.

« En jouant comme ça, on n'ira nulle part, ajouta-t-il. C'est impossible. Nous avons contourné un obstacle, mais à long terme, il faut à tout prix que nous jouions autrement. »

Il s'enferma dans son constat. À ses yeux, la victoire sans la manière n'était pas tout à fait une victoire. Bien sûr, il était conscient que c'était la seule façon d'y parvenir ce jour-là et c'est lui qui avait concocté la stratégie gagnante. Mais avoir atteint ce but ne lui suffisait pas.

4

Pourquoi est-il le meilleur ?

« Les plus grands maîtres sont ceux qui te disent où regarder mais pas ce qu'il y a à voir. »
ALEXANDRA TREFOR

Pep a grandi tactiquement car l'Allemagne l'a empêché de se vautrer dans le confort de ses quatre saisons prodigieuses au Barça. Calquer le même style qu'au Barça aurait été invivable, mais il ne suspectait pas qu'il allait autant enrichir sa palette. Il s'est vu contraint de changer, s'est adapté par besoin et par instinct de survie, car le football allemand a gardé ses bases de toujours (en dépit des apparences) qui consistent à défendre à beaucoup de joueurs avant de contre-attaquer à la moindre opportunité. Chaque week-end, c'est en Bundesliga que l'on peut admirer les contre-attaques les plus rapides et les mieux construites de tout le football européen, même si ce ne sont pas forcément les plus efficaces, ce qui rend le jeu précipité et effréné. Un jeu dépourvu de contrôle.

Guardiola reprend souvent cette phrase de Juanma Lillo qui résume bien ce qu'est le football allemand : « Plus vite va le ballon, plus vite il revient. »

C'est l'un des risques d'un jeu direct. Guardiola précise : « Lillo a beaucoup de phrases justes mais celle-ci est l'une de mes préférées. Je l'ai souvent employée à Munich même si j'ai tardé un peu à trouver la traduction exacte pour mes joueurs. Je leur disais : "Vous voulez jouer long ? Pas de problème… Mais vous devez savoir une chose : le ballon qui voyage vite revient vite." C'est une putain de vérité du football. Sur dix longs ballons, le défenseur central gagnera huit duels car il a le jeu face à lui. Si bien que lorsque tu déclenches ton action, le ballon est déjà en train de revenir. J'ai dû le répéter souvent à mes joueurs au Bayern et je devrai faire la même chose en Angleterre. »

Juanma Lillo a été un personnage important dans la trajectoire de Guardiola. Si c'est Johan Cruyff qui lui a donné l'opportunité de jouer au Barça et d'en devenir le capitaine, c'est Juanma Lillo qui a connu Pep à l'époque où il finissait sa carrière de joueur et embrassait celle d'entraîneur. Cruyff a implanté en lui le jeu de position mais Lillo a fait encore mieux : il a construit le corpus intellectuel qui lui a permis de comprendre le jeu de position. Guardiola, intuitivement très proche de Cruyff, a eu besoin du caractère didactique de Lillo pour approfondir ce style de jeu et devenir capable de le transmettre à son tour.

Il n'y a pas un jour où Pep ne cite l'un de ses deux mentors, Cruyff ou Lillo. Pep commence souvent ses phrases par « Juanma nous disait », puis il ajoute : « Juanma est encore meilleur quand il entraîne que quand il parle. »

Aux yeux de Pep, Lillo a plus de crédibilité qu'on lui en accorde par ailleurs.

J'ai eu l'occasion d'échanger avec Lillo à propos de sa phrase que cite souvent Guardiola : « Développer graduellement le jeu signifie mettre une pression immédiate, tandis que produire un jeu rapide induit un retour rapide. Seul le ballon met de l'ordre ou du désordre dans une équipe, ça permet à tous mes joueurs d'être dans l'axe à des hauteurs différentes. Et si c'est toi qui déplaces l'adversaire, alors il est beaucoup plus facile de trouver les joueurs libres car le déplacement que font les équipes pour compenser met de l'espace entre les lignes, ou entre les joueurs. »

Lillo ajoute : « Si l'équipe ne prend pas le temps, c'est compliqué de trouver les bonnes positions pour soumettre l'adversaire. Il ne faut rien précipiter car lorsque vous perdez le ballon, il revient avec les adversaires derrière lui… »

À ce stade, permettez-moi de citer un passage du livre *Association Football*, écrit en 1901 par le capitaine historique de Sheffield United, Ernest Needham, l'un des meilleurs joueurs anglais du début du XX^{e} siècle : « Quelquefois, et j'aimerais mettre l'accent là-dessus, la combinaison entre les défenseurs et les milieux de terrain est une bonne décision. Lorsque le défenseur peut donner le ballon à son milieu dans une bonne position afin d'avancer sur le terrain, il doit le faire sans douter au lieu d'envoyer le ballon plus loin. Ce style de jeu est beaucoup plus efficace que le style habituel. Beaucoup trop de défenseurs lancent de longs ballons vers l'avant en pensant que c'est un exploit, oubliant que, neuf fois sur dix, le ballon passera au-dessus de la tête des attaquants et retombera directement dans les pieds de l'adversaire. »

Je suis certain que Lillo et Guardiola auraient aimé discuter avec Needham. Ou bien avec un autre entraîneur anglais, Jimmy Hogan, dont l'idéologie a été ainsi rapportée dans un livre écrit par Norman Fox : « Hogan prétendait que le style le plus sûr était de relancer prudemment le ballon depuis la zone défensive, avançant à base de passes courtes. Il n'avait rien contre le jeu long à condition d'être très précis. Et il insistait bien sur "précis". Il n'a jamais considéré comme une option valable d'expédier de longs ballons qui facilitent la récupération adverse. » Revenons au présent après avoir noté que le football actuel continue de faire fi très souvent des suggestions de Needham et Hogan.

VOYAGEONS ENSEMBLE
Munich, 1er février 2016
Noel Sanvicente remarque : « Chez le Barça, le plus intéressant a toujours été la façon de récupérer le ballon, avec vitesse et efficacité. »

Guardiola lui répond : « On y arrivait parce que les joueurs avançaient ensemble, restaient proches les uns et des autres et quand ils perdaient le ballon, le plus simple à faire était encore de le récupérer ! Si les ailiers sont éloignés mais que les attaquants sont près du ballon, à la perte du ballon, nous le récupérons facilement. Le Barça était pourtant l'équipe la moins physique du monde, avec Xavi ou Andrés culminant à 1,70 m, mais récupérait le ballon car l'équipe se déplaçait de façon compacte.

» Mais il faut faire très attention : lorsque tu attaques avec beaucoup de joueurs devant le ballon, si tu le perds tu es mort… Mort. Si tu perds le ballon alors que les ailiers et les deux attaquants sont devant, aucun des quatre ne pourra aider à la perte du ballon. Si on perd le ballon loin d'eux, c'est foutu. Même l'équipe la plus physique du monde ne pourrait récupérer le ballon dans ces conditions. Même pas les Allemands, qui sont pourtant des monstres physiques. Ce n'est pas une question de puissance mais d'espace. Le terrain est très grand et si tu ne joues pas comme je le dis, adieu. »

4.1.

L’adieu au dogme

« Ne fais jamais ce que tu sais déjà faire. »
EDUARDO CHILLIDA

Tout au long de son expérience allemande, Pep se protège, cherche les bonnes formules pour s’intégrer au rythme rapide tout en évitant le risque de contre-attaque. Il trouve ses formules et les applique. Il s’adapte à son nouvel environnement et, au fil de ces trois années, parvient à domestiquer la bête, calme le jeu, fait des pauses. Il parvient à réduire la vitesse adverse sans affecter celle de ses propres joueurs. Ça ne va pas sans quelques paradoxes : son Bayern est la meilleure défense du continent alors qu’elle défend à cinquante mètres de sa surface avec deux défenseurs centraux (Kimmich et Alaba) qui n’en sont pas vraiment. Ses joueurs donnent l’impression de jouer tranquillement pourtant, ils totalisent entre cent soixante et deux cent quarante sprints par match, soit presque toujours plus que l’adversaire. Et sur les cinquante-trois rencontres disputées pendant la dernière saison, ils ne concèdent en moyenne pas plus de trois tirs par match.

Ces chiffres font dire à Pep : « Si quelqu’un cherche à comprendre véritablement ce que nous avons fait au cours de ces trois années, voici un résumé. Nous avons joué avec Kimmich et Alaba, un milieu de terrain et un latéral, comme défenseurs centraux, positionnés à cinquante mètres de Neuer, ce qui nous a permis de nous installer dans la moitié de terrain adverse, jouant de telle façon que nous n’avons encaissé que dix-sept buts en trente-quatre matches de championnat. C’est ça notre jeu. »

Guardiola lui-même ne se doutait qu’il devrait autant s’adapter à l’Allemagne. Mais il a vite compris que son Bayern ne pourrait pas imiter son Barça : il lui suffit de passer en revue les qualités de ses joueurs. À

l’exception de Thiago, qui a appris le foot à La Masía, le centre de formation barcelonais, aucun autre joueur n’avait ce bagage spécifique d’un millier d’heures à apprendre le jeu de position. À Munich, Pep en a montré les bases à ses joueurs mais n’aurait de toute façon pas eu le temps de les hisser au niveau du Barça. Le Barça est comme un orchestre composé uniquement de violons ; alors que le Bayern avait moins approfondi un style particulier mais plus travaillé sur la variété. Il n’y avait aucune chance pour que la « Philharmonie de Munich » ressemble à la « Symphonie de Barcelone », même en jouant la même partition. Les qualités étaient trop différentes et le club, en transférant Toni Kroos contre l’avis de Guardiola, avait choisi sa propre voie.

En peu de temps, Guardiola comprend qu’il devra emprunter un chemin différent de celui qui a fait la gloire de son Barça. Sans pour autant tourner le dos à son style favori : il veut la possession du ballon, dominer les matches, imposer son rythme, empêcher l’adversaire de prendre de la vitesse, couper ses contre-attaques, promouvoir le jeu de passe et le mouvement permanent sans abandonner les positions, et surtout attaquer, toujours, quel que soit le scénario. Tout ce qu’il a abandonné, c’est le dogme canonique. Il parvient à faire jouer au Bayern un football de position plus vertical et à haute intensité.

LES 23 SYSTÈMES UTILISÉS

Rien ne résume mieux le changement de Guardiola en Allemagne que le nombre de systèmes de jeu différents qu’il a utilisés : vingt-trois, soit à peine moins que les vingt-neuf possibles recensés un jour par Marcelo Bielsa.

Nous pouvons les répartir en trois catégories, en fonction de leur fréquence et de leur utilisation au Bayern* :

• Les essentiels :

4-3-3

4-2-3-1

4-2-4

3-4-3

2-3-5

2-3-2-3

• Les alternatives :

4-4-2

4-1-4-1

4-2-2-2

4-2-1-3

4-1-1-4

3-5-2 (et sa variante plus défensive, le 5-3-2)

3-3-1-3

3-2-3-2

2-3-3-2

2-4-4

• Les recours :

3-6-1

3-2-5

3-1-4-2

3-1-2-1-3

3-3-4

5-4-1

2-3-1-4

* Aucun modèle ne prend en compte le gardien pour réduire le nombre de chiffres, déjà important. Le total est donc toujours égal à dix.

4.2.

Un couteau suisse

« À problème complexe, solution simple. »
Leontxo García

Pendant sa première saison à Munich, Guardiola écrase le championnat mais il échoue lourdement en Ligue des champions. Il n'a pas réussi son pari, reconnaît-il alors, en mai 2014 : « J'ai encore besoin de temps pour que cette équipe soit tout à fait à mon image. Nous avons le droit d'être contents car nous avons beaucoup gagné et que seule la victoire te donne du temps. Gagner des titres est la seule voie pour continuer de bâtir le futur. Mais la vraie satisfaction, ce sera quand je sentirai que l'équipe joue vraiment comme je veux. Pour ça, il me faut plus de temps car ça ne vient pas naturellement. Je dois convaincre les joueurs. Ils doivent autant s'adapter à moi que moi à eux. Nous n'y sommes pas encore. Mais à ce stade, c'est à moi d'emporter leur adhésion. C'est normal, puisqu'ils venaient de remporter le triplé et que l'équipe n'a pas tellement changé depuis. »

L'équipe fait un grand pas supplémentaire au cours de la deuxième saison de Guardiola, mais les résultats ne reflètent pas suffisamment les progrès accomplis. Avec Xabi Alonso à la barre, il obtient que le jeu soit plus vertical, sans pour autant perdre ses forces, c'est-à-dire les longues séquences de passes, les changements de rythme et les lignes compactes. Si Lahm a été l'homme clé de la première saison, Xabi a été celui de la deuxième. Seule la cascade de blessures a empêché de connaître le véritable rendement du Bayern, finalement éliminé en demi-finale de la Ligue des champions.

C'est la troisième année que l'harmonie dans le jeu sera la plus évidente, sans qu'un joueur en particulier se mette en avant dans un collectif

parfaitement huilé. C'est une équipe enfin capable de changer son jeu en fonction des circonstances et de l'adversaire. Comme son entraîneur, le Bayern est devenu un caméléon. C'est une équipe éclectique, capable d'appliquer trois ou quatre stratégies avec la même réussite et, surtout, de passer de l'une à l'autre en cours de match, sans consignes supplémentaires. La plupart des joueurs sont capables d'occuper plusieurs postes : Javi Martínez est défenseur central ou milieu axial gauche, Xabi Alonso est milieu défensif ou défenseur central, Douglas Costa occupe aussi bien l'aile gauche que la partie droite du milieu, Kimmich est à la fois latéral droit, défenseur central ou ailier gauche… À Barcelone, l'entraîneur assurait que chaque joueur était capable d'occuper trois positions différentes. À Munich, c'est encore plus : Rafinha a les moyens de jouer à cinq postes, David Alaba six, tandis que Joshua Kimmich et Philip Lahm n'entrent même plus dans des cases. Il n'y a pas beaucoup de postes où ils ne peuvent jouer, si ce n'est avant-centre ou gardien…

On avait toujours pensé des équipes de Guardiola qu'elles avaient besoin d'hyperspécialistes, mais c'est tout le contraire : au Bayern, ses joueurs sont de vrais couteaux suisses. Sans oublier les fondamentaux de leur position d'origine, les joueurs ont eu l'intelligence et la volonté d'apprendre les clés de positions moins naturelles pour eux. Guardiola, lui, a su patienter jusqu'à ce qu'ils assimilent. Ce n'est pas un hasard si, à quelques semaines de sa prise de fonction à Manchester City, Guardiola évoque à nouveau cette polyvalence du footballeur : « Fernandinho a tellement de qualités qu'il peut jouer dans les dix positions dans le champ. »

Au Bayern, Guardiola a opté pour estomper les frontières à l'intérieur de l'équipe et oublier les rôles initiaux. Au départ, son jeu ne semblait compatible qu'avec des joueurs « guardiolistes », comme Lahm ou Kimmich, mais d'autres éléments, Vidal ou Robben, qui *a priori* n'avaient pas le profil pour s'adapter, y sont parvenus. On se souviendra du Bayern de Pep comme d'une équipe verticale, véloce (la passe comme le joueur), qui a pratiqué les passes longues et dans l'espace, mis en avant le rôle majeur des ailiers, l'attaque avec beaucoup d'attaquants ou les tirs de loin, soit autant de caractéristiques que l'on n'aurait pas associées à son Barça. « Je me suis adapté et j'ai beaucoup appris. L'inverse est beaucoup moins vrai. Au départ, c'était pourtant une expérience flippante », répète-t-il à l'heure de dresser un bilan final de ses trois saisons munichoises.

4.3.

L’adaptation et l’apprentissage

« Apprendre est le seul antidote à la vieillesse. »
HOWARD GARNER

Pep s’imaginait passer par un processus d’adaptation mutuelle : lui aux joueurs, les joueurs à lui. En réalité, il s’agit de deux processus parallèles. D’abord l’adaptation, ensuite l’apprentissage. Le coach s’adapte à ses joueurs et ceux-ci assimilent une nouvelle organisation de jeu. Autrement dit, le chef s’adapte aux instruments qui composent l’orchestre.

L’écrivain allemand Ronald Reng met l’accent sur ce processus : « J’ai été plus surpris par les joueurs du Bayern que par Pep. Leur comportement humble, leur disponibilité à apprendre, je ne m’y attendais pas. »

D’après le psychiatre hongrois Thomas Szasz, « chaque acte d’apprentissage conscient requiert d’accepter d’être victime d’une blessure d’amour-propre ». Cet accord tacite des joueurs du Bayern, Lahm, Neuer, Alaba et Boateng en tête, est synonyme d’une grande générosité. Tous sont des champions reconnus, ont un énorme palmarès mais ont accepté humblement d’apprendre une nouvelle façon de pratiquer leur sport. Ils ont accepté avec plaisir les difficultés qui ont accompagné le processus. De son côté aussi, l’entraîneur a beaucoup appris et de la meilleure manière : en enseignant.

Domènec Torrent a été un témoin privilégié : « Pour les joueurs, dit-il, les toros avaient quelque chose de ludique, mais pour Pep, ils sont à la base de tout et il le leur a fait comprendre immédiatement. L’essence du changement qu’a accompli Pep au Bayern réside dans la façon dont les joueurs se sont approprié avec sérieux cet exercice. Alors qu’avant, ce n’était qu’une façon divertissante de s’échauffer ou de conclure une séance. Pep leur a expliqué l’importance de bien se positionner, de bien recevoir le

ballon, de choisir avec quel pied contrôler le ballon. Pour Pep, il est très clair que le toro fait progresser le joueur, lui montre comment placer son corps au moment de recevoir le ballon. C'est le meilleur exercice pour ne pas perdre le ballon tout en jouant plus vite. Notre force, c'est que les joueurs ont vite saisi que ce serait pour eux un moyen de progresser, que le toro avait un sens. Un jour, nous avons comparé les toros du début et de la fin de nos trois années. Ça n'avait plus rien à voir, la différence était spectaculaire. À la fin, le ballon volait littéralement.

— Après le toro, l'heure est venue d'enseigner le jeu de position, répliqué-je.

— Oui, un jeu qu'ils n'avaient jamais pratiqué. Ils n'en connaissaient rien. Pour Pep, formé à l'école du Barça, c'est la norme, mais à Munich, ils ont cru que ce n'était qu'un exercice pour conserver la possession du ballon. Mais non ! C'est un jeu de position, pas de possession ! Il s'agit d'apprendre à se positionner pour recevoir le ballon et à exercer le juste pressing lorsque tu n'as pas le ballon. C'est d'abord un exercice tactique mais avec une grosse dimension physique. Lorenzo Buenaventura relevait les pulsations cardiaques des joueurs pendant ces exercices, elles étaient toujours très élevées. Aux yeux de Pep, c'est essentiel car il pousse l'équipe à jouer avec plus de vitesse et de sens.

— Ça a été long et difficile ?

— Non, les joueurs ont pigé rapidement. Philipp Lahm adorait ces jeux. S'il y avait une séance d'entraînement sans que l'on s'exerce au jeu de position, il en réclamait. Manu Neuer voulait toujours participer car son jeu au pied progressait, même les jours où il devait se contenter d'une séance de récupération. Finalement, tous les joueurs ont convenu que le jeu de position les avait fait progresser individuellement, qu'ils étaient plus à l'aise sur le terrain.

— Le jeu de position est le meilleur symbole de la trace que laisse Guardiola au Bayern.

— Absolument. Les joueurs l'ont fait leur car ils avaient l'esprit ouvert. Beaucoup de gens continuent de penser qu'un jeu plus direct est plus rentable, mais le Barça puis le Bayern ont apporté la preuve que le jeu de position donne de beaux fruits. Les joueurs allemands ont été surpris de l'intensité nécessaire pendant ces exercices. Car, au-delà de la préparation

physique, leur entraînement consistait surtout en perte de balle, pressing, récupération, etc. »

L'adjoint de Pep a assisté à un choc culturel : « Je dois dire qu'il a eu lieu surtout avec les médias ou avec une partie du public, car les joueurs ont rapidement suivi Pep, se souvient-il. Au bout de trois mois, ils venaient nous voir et nous disaient qu'ils n'avaient jamais eu un tel sentiment de domination pendant les matches. Même l'année où ils ont remporté trois trophées, ils arrivaient souvent vers la fin du match avec un score de parité et s'en tiraient souvent grâce à leur courage et leur talent. »

À Manchester, Pep a entamé le même processus, à base de toro dans un premier temps, puis de jeu de position. Nous devons mettre l'accent sur le fait que c'est un processus sans fin dont l'objectif est de rendre l'élève (le joueur) autonome au moment où il aura parfaitement assimilé les principes de jeu, de la même façon qu'un artisan transmet son savoir à un apprenti. Dans le foot, l'idéal est qu'une équipe soit capable de « penser » par elle-même, sans qu'il soit nécessaire de répéter indéfiniment les consignes tactiques. Mais cela prend beaucoup de temps ! C'est quand le joueur applique un principe de jeu sans y penser, de façon automatique, que l'on peut dire que l'apprentissage a porté ses fruits. De cette façon, lorsque l'orchestre a fini d'interpréter son œuvre, le violoniste s'approche respectueusement du chef d'orchestre et lui glisse à l'oreille : « Merci, maestro. »

Je vais prendre l'exemple concret du jeune milieu de terrain Joshua Kimmich pour illustrer la démonstration.

4.3.1 Kimmich défenseur central : du hasard, de l'intuition et de l'audace

> « Au final, tu joues ta vie à chaque geste, et à chaque geste tu démontres des valeurs. »
> *HOWARD ZINN*

D'abord Benatia, puis Boateng, Javi Martínez cinq jours plus tard, puis au bout de deux semaines Holger Badstuber. Début 2016, Guardiola se retrouva privé de ses quatre défenseurs centraux et dut improviser : « Mettons Kimmich », proposa-t-il.

Pep donne cette instruction à Domènec Torrent, qui tend alors une chasuble orange au jeune Joshua Kimmich, l'obligeant à changer de camp. Il allait jouer milieu de terrain dans l'équipe rouge, mais a été finalement choisi comme défenseur central orange avec pour mission de ressortir le ballon d'une façon bien précise vers Lahm. Le choix de Kimmich n'avait rien de prémédité, il relève quasiment du hasard suite à la blessure de Javi Martínez et de l'urgence de travailler la nouvelle relance. En revanche, c'est un choix basé sur les principes de jeu chers à Guardiola : Cruyff lui a appris qu'un bon milieu de terrain a des prédispositions pour faire un bon défenseur central. Pep lui-même a été contraint de dépanner à ce poste avec le Barça, précisément à Munich, contre le Bayern, en 1996. En tant qu'entraîneur, il lui est arrivé plusieurs fois de faire reculer un milieu de terrain au centre de la défense : Yaya Touré en finale de la Ligue des champions 2009 ou Javier Mascherano en finale de l'édition 2011. Aujourd'hui, sans y avoir vraiment réfléchi, guidé par son intuition, Kimmich est son élu.

Nous sommes le 28 janvier 2016. Javi Martínez vient d'annoncer à son entraîneur qu'il ne peut plus supporter sa douleur au genou : il part à Barcelone se faire opérer du ménisque. Ce n'est pas très grave mais il sera tout de même indisponible pendant deux mois. Son absence laisse un vide dans la défense. Le jeune Kimmich le supplée, Lahm, Badstuber et Bernat à ses côtés, et s'exerce sans relâche à réussir la fameuse relance : le capitaine s'avance jusqu'au rond central, s'approche de Xavi Alonso et les trois défenseurs échangent des passes courtes jusqu'à trouver la passe susceptible de franchir la ligne médiane pour installer le jeu dans le camp adverse.

L'entraîneur a choisi de faire de la relance à partir du trio de défenseurs l'un des éléments clés dans la dernière ligne droite de la saison. Ce système a le mérite de sécuriser les échanges entre les trois joueurs : « Si l'on ressort le ballon avec deux défenseurs, dit-il, il faut s'échanger des passes longues car la distance entre les deux joueurs est plus grande. Si l'on ajoute un troisième élément (les deux centraux plus le latéral gauche), on raccourcit la distance et les passes sont plus rapides et plus précises. Mais ça ne m'intéresse que si le mouvement s'accompagne de l'avancée de Lahm. J'ai en tête un changement important par rapport aux deux saisons précédentes. Je veux ressortir systématiquement avec trois

joueurs derrière le ballon tandis que Lahm jouera comme second milieu aux côtés de Xabi. »

Pep a en tête dix façons différentes de relancer le ballon. C'est l'une des clés de sa philosophie car, à ses yeux, le jeu ne s'enclenche vraiment bien qu'en partant de l'arrière. Il existe une grande similitude avec les ouvertures aux échecs (à la différence que le football ne leur a pas donné de nom, excepté la sortie dite « lavolpiana », d'après l'entraîneur mexicain La Volpe). Une relance propre, bien coordonnée et harmonieuse est incontournable pour pratiquer le jeu de position, comme nous l'explique Juanma Lillo : « Si ton équipe a l'intention de s'installer dans le camp adverse, il faut une sortie avantageuse et en rapport avec les circonstances, les particularités et la culture de l'équipe. Sans une relance propre, il sera impossible de conserver le ballon dans la moitié de terrain adverse. »

Durant les deux fois douze minutes que dure l'opposition, Pep ne quitte pas Kimmich d'une semelle, en souffrance face aux assauts de Müller ou Coman. La scène en rappelle une autre similaire, lorsque Javi Martínez a fait ses premiers pas au Bayern en 2013. Guardiola donne les mêmes consignes : « La ligne, Josh, la ligne ! Maintiens la ligne, Joshua, ne recule pas, avance, avance ! Saute, saute ! La ligne, Josh, la ligne ! »

Tandis que les deux équipes s'arrachent pour gagner ce petit match d'entraînement (les orange l'emportent grâce à un but de Robben), Pep n'a d'yeux que pour Kimmich : « Marque l'attaquant de plus près, Josh ! Pas maintenant, Josh, pas maintenant ! Regarde Badstu, regarde Badstu ! »

Plusieurs fois, Kimmich perd l'alignement avec Badstuber, ce qui est compréhensible quand on doit surveiller en même temps ces anguilles de Müller ou Coman, et privé de l'appui de Lahm qui a quitté son côté pour accompagner Xabi au milieu. Pourtant, le staff technique est satisfait.

« Il aura tout appris d'ici quatre jours », assure Domènec Torrent, après s'être attiré un regard noir de Müller pour avoir signalé un hors-jeu discutable.

« Il a un bon toucher de balle, ajoute Carles Planchart.

— Il a du talent, le reste s'apprend, approuve à son tour Lorenzo Buenaventura.

— Et c'est un gars courageux », conclut Manuel Estiarte.

Pendant que les quatre adjoints échangent leurs impressions depuis le bord du terrain, Guardiola continue de suivre Kimmich à la trace, corriger chaque mouvement, relever la moindre imprécision et lui donne des conseils sur le rôle du défenseur central que le jeune joueur va devoir intégrer le plus vite possible.

Dès que le match d'entraînement se termine, l'ensemble du staff s'approche de Pep pour entendre son verdict : « Il peut le faire, dit-il en se grattant le crâne. Ce ne sera pas facile, il doit apprendre à s'aligner sur les autres défenseurs, mais il peut y arriver. Il est trop tôt pour décider. Il y a un fossé entre une opposition à l'entraînement et un vrai match. Le niveau du championnat est relevé et nous prenons le risque de brûler les ailes du gamin… »

Il y a les mots mais il y a le ton de Pep, qui indique qu'il pense en fait le contraire. On entend plutôt : « S'il ose y aller, j'oserai le coup. »

Kimmich rappelle forcément Javier Mascherano, le milieu argentin que Pep a transformé en défenseur central à Barcelone. Ils font la même taille (1,76 m) et Kimmich est rapide, il se retourne facilement et a un bon jeu de tête. Pep a vite fait de voir en Kimmich un « mini-Mascherano ». Avec un avantage : « Il est jeune, il apprend vite et a une vision panoramique, un excellent jeu au pied, détaille-t-il. Il peut nous aider à ressortir le ballon comme nous le voulons, mais nous devons travailler dur. Nous ferons du rab d'entraînement avec lui : il doit tenir la ligne, la ligne, la ligne, apprendre les petits trucs du défenseur central. Il est très, très rapide, discipliné et a de la qualité balle au pied, en bon milieu de terrain. Mais il doit intégrer le fait de jouer derrière. De toute façon, nous sommes obligés de le tester. »

Domènec Torrent nuance : « Dans le jeu de Pep, un milieu reconverti défenseur central donne l'impulsion à l'équipe comme une catapulte. Mais il est évident qu'il doit apprendre à défendre… »

Les jours suivants, c'est une vraie master class de jeu défensif que l'ensemble du staff technique enseigne au jeune Allemand : sur le terrain mais aussi en vidéo. Une semaine d'enseignement intensif pendant laquelle il doit ingurgiter une quantité impressionnante d'actions défensives et de principes de jeu (au moment de sa reconversion en défense, Javi Martínez étudia plus de deux cents vidéos avec Pep). Le

cerveau de Kimmich est en ébullition car l'entraîneur a décidé de pousser son idée à fond. Cinq jours plus tard, il l'alignera bien en défense centrale dans un match de championnat contre Hoffenheim. Ce ne sera jamais que son huitième poste différent depuis le début de la saison.

Le jeune homme joue à bon niveau et Pep commence à envisager sérieusement de l'installer à ce poste dans les semaines suivantes, plus seulement en dernier recours. « Il faut le tester dans des conditions plus difficiles, contre Leverkusen, face à Kiessling, préconise-t-il. Mais ce que j'ai vu aujourd'hui m'a plu. Il sait à la fois conserver le ballon et franchir les lignes sans appréhension quand c'est nécessaire. Avec lui, la relance est plus sûre. J'ai l'impression qu'il peut être le défenseur central parfait pour le Bayern. Ce gamin n'a pas peur d'aller de l'avant. »

Moyennant quoi, Kimmich joua en totalité les sept matches suivants à un excellent niveau. Pep le mit au repos pour un match avant qu'il enchaîne à nouveau tous les matches importants de la dernière partie de la saison, contre la Juventus, le Borussia Dortmund, Benfica ou la finale de la Coupe. Son superbe rendement fut un peu inespéré (au point de gagner ses galons de titulaire comme latéral en sélection pour l'Euro). Si le secret de la réussite réside évidemment dans les nombreuses heures supplémentaires où le coach et le garçon ont peaufiné chaque détail de son nouveau rôle, l'audace de l'un et de l'autre fut aussi importante : Guardiola pour avoir donné sa chance à un novice dans une période critique, et Kimmich pour son assurance égale dans les bons comme les moins bons moments. Dans ce cas précis, l'audace fut aussi importante que l'apprentissage, et même le hasard qui a conduit à tenter l'expérience.

4.4.

Les grandes lignes tactiques

« Ce que vous voyez est la conséquence de ce que vous ne voyez pas. »

Dans mon livre *Herr Pep* sorti en 2014, j'ai décrit les grandes nouveautés introduites par Guardiola pendant sa première saison au Bayern, ainsi que sa méthode. À l'époque, les fondations reposaient sur : le positionnement haut de la ligne défensive, avancer groupé, le ballon qui dicte les mouvements de l'équipe, chercher en permanence la supériorité numérique au milieu du terrain, les latéraux positionnés comme faux milieux axiaux, la suppression du faux numéro 9. Ses outils méthodologiques étaient alors : le toro pour améliorer la technique, les jeux de position et le changement de dispositif selon que l'on a ou non la possession du ballon, l'apprentissage de plusieurs façons de relancer et, pour finir, les différentes variantes du pressing.

Il me semble intéressant de lister à nouveau les principales caractéristiques du Bayern deux ans plus tard, en 2016, pour mesure le chemin parcouru :

• **Avoir le contrôle du ballon.** Au cours des 161 rencontres dirigées par Guardiola, le Bayern a eu la possession du ballon en moyenne 70,47 % du temps, soit le ratio le plus élevé en Europe. À mettre en rapport avec les 61,35 % lorsque l'équipe était entraînée par Jupp Heynckes.

• **Avancer de manière compacte grâce à la passe.** En moyenne, l'équipe de Pep a réalisé 726 passes par match, soit 159 de plus qu'avec Heynckes (567). Ce chiffre est l'un de ceux qui permettent de mesurer le profond changement au Bayern, tout comme la position de la défense sur le terrain.

• **La précision de la passe.** Sur cette période, seul le Paris Saint-Germain a réussi plus de passes que le Bayern (88,7 % contre 87,9 %), mais le Bayern en a tenté davantage (726 contre 686). Les titulaires les plus efficaces ont été Alaba (91,31 % de passes réussies), Lahm (91,04 %) et Xabi Alonso (90,59 %). Les progrès les plus notables sont à mettre au crédit d'Alaba qui a augmenté son efficacité au fil des trois saisons de Guardiola (89,35 % la première, 91,65 % la deuxième et 92,48 % la troisième). Lewandowski (77,97 %) et Müller (70,1 %) arrivent en fin de classement.

• **Le positionnement haut des joueurs de champ.** Huit des onze titulaires les plus fréquents ont une position moyenne située dans la moitié de terrain adverse. Les deux autres (sans compter le gardien) sont situés dans le rond central. Le centre de gravité de l'équipe se trouve à 58,3 m de la ligne de but de Neuer. La distance moyenne entre les lignes fut de 29,3 m, ce qui confirme la compacité de l'équipe.

• **Une défense très haute.** Pour que la position moyenne de l'équipe soit si éloignée de Neuer, la première chose a été de faire avancer la défense. Avec Heynckes, elle se trouvait à 36,1 m du gardien. Dès la première année de Guardiola, la distance est passée à 43,5 m, pour atteindre 48,5 m la dernière saison. Malgré ces espaces laissés volontairement dans le dos de la défense, le Bayern a concédé moins d'occasions (trois tirs par match) que lors des cinq saisons précédentes et s'est emparé du record de la meilleure défense sur une saison en championnat (dix-sept buts encaissés en trente-quatre matches). Mieux, au cours des trois saisons, la solidité de la défense n'a cessé de s'améliorer (quarante-quatre buts encaissés sur l'ensemble des compétitions disputées, puis trente-six et trente et un).

• **L'impossibilité de contre-attaquer par manque d'espace.** En jouant aussi haut, l'équipe s'est retrouvée dans l'impossibilité de se créer des espaces pour contre-attaquer. Chaque saison, le Bayern n'a eu qu'une trentaine de situations de contre pour trois buts marqués (contre 7,5 pour l'équipe de Heynckes).

• **Les tirs.** Avec le style de jeu mis en place par Guardiola, le Bayern est devenu encore plus dangereux : le nombre de tirs est passé de

908 à 986. L'augmentation est encore plus frappante sur les tirs à l'intérieur de la surface (631 contre 571), ce qui n'a pas empêché le nombre de tirs hors de la surface d'augmenter aussi (passant de 337 à 355). Si l'on cumule les tirs vers le gardien et les tentatives déviées, on atteint le total de 2 914 tirs.

• **La défense en zone.** Le passage à la défense en zone, en particulier sur les phases arrêtées (corners et coups francs), a fait baisser le nombre de buts encaissés à quatorze en 161 matches. En trois saisons, le Bayern de Guardiola n'a cédé qu'à sept reprises sur 470 corners tirés par l'adversaire (soit un but tous les soixante-sept corners). Le détail année par année permet de comprendre la qualité du travail réalisé par Domènec Torrent : cinq buts encaissés sur corner la première année, puis seulement deux la suivante et aucun la troisième.

• **Les variantes tactiques.** Au total, Guardiola a utilisé vingt et un systèmes de jeu et travaillé dix relances différentes.

JEU EN TRIANGLE ET PERMUTATIONS
Wolfsburg, 27 octobre 2015
Les changements et les mouvements à l'intérieur d'une équipe sont le fruit de son évolution quotidienne. Rien n'est éternel et le fait que Robben soit remplaçant pour ce match de Coupe le prouve. Mais l'équipe évolue aussi en fonction des interactions qui se créent entre joueurs, de l'influence qu'ils ont les uns sur les autres. Certains joueurs offrent un rendement plus élevé quand ils sont associés à certains coéquipiers plus qu'à d'autres. C'est un facteur à prendre en compte avant de composer le onze de départ. À Wolfsburg, au-delà du résultat très satisfaisant (1-3), le Bayern a commencé à travailler plusieurs associations qui donneront de superbes fruits dans le futur : quand Alaba se retrouve en position d'ailier gauche, c'est Thiago qui prend sa place de latéral gauche. C'est un faux latéral mais de là, il a tout le terrain devant lui et peut réfléchir à la meilleure stratégie à adopter. Comment cette séquence de jeu a-t-elle germé ?
Domènec Torrent répond : « Pep insiste beaucoup sur le jeu en triangle sur le côté gauche. De l'autre côté, nous n'en avons pas besoin car le ballon ressort facilement avec Jérôme, Philipp et Xabi. Mais à gauche, on a besoin d'une relance agressive et les combinaisons entre Coman et Alaba le permettent, avec Thiago qui a naturellement tendance à reculer un peu, comme s'il était un faux latéral gauche. Cette configuration présente l'avantage pour lui d'avoir la totalité du terrain devant lui. »

Coman et Alaba permutent sans arrêt, ce qui laisse à Thiago la possibilité de lancer le jeu depuis une position plus en retrait. C'est une configuration où il se sent à l'aise, tout comme ses partenaires. Ils forment un triangle sans égal au moment d'attaquer. Torrent précise encore : « L'entraîneur indique les positions, mais sur le terrain, ce sont les joueurs qui décident sur le moment qui occupe telle ou telle position. C'est une formule flexible. »

Même si l'élimination en en demi-finale de Ligue des champions n'a pas permis d'atteindre le sommet espéré, le jeu du Bayern a atteint son meilleur niveau au cours de cette troisième saison splendide. C'est le fruit de la réussite du processus d'adaptation et d'apprentissage entre le technicien et ses joueurs. En Allemagne, on a parlé des trois années de Guardiola comme d'une « symphonie inachevée ». Pour le journaliste allemand Uli Köhler, il n'aura manqué que la consécration européenne pour que ce cycle soit une véritable œuvre d'art : « En arrivant, il a dit qu'il ne ferait que des changements à la marge mais finalement, il a tout changé. Il a révolutionné le Bayern, l'a remis à jouer au foot. Il a atteint un niveau inconnu jusque-là en prenant des risques. On ne reverra jamais un style de jeu comme celui de Guardiola. Ça a été un grand succès. Il a amélioré non seulement l'équipe et ses joueurs, mais aussi toute la Bundesliga. Il quitte l'Allemagne avec beaucoup de titres en poche mais en échange, il nous a légué de merveilleux souvenirs. Les supporters ne verront plus jamais d'équivalent. Mais il aura manqué la cerise sur le gâteau : la Ligue des champions. »

Par-dessus tout, Guardiola a laissé à Munich l'empreinte d'un enseignant, flexible et polyvalent. Il a tiré de ses joueurs des qualités dont eux-mêmes ignoraient l'existence. C'est la raison d'être d'un entraîneur : permettre au talent individuel de s'exprimer. Que les joueurs exploitent leur potentiel. Le talent de Lahm comme milieu de terrain ou celui de Kimmich en défense centrale, la qualité de passe de Boateng ou l'intensité de Douglas Costa sont quelques-unes des « découvertes » de Guardiola, même si tout ce qu'a fait l'entraîneur, en réalité, c'est créer les conditions pour que les joueurs puisent au fond d'eux-mêmes ce qui s'y trouvait déjà. Dans un jeu comme le football, c'est l'une des plus grandes qualités que l'on peut attendre d'un vrai leader technique : faciliter et promouvoir les vertus souvent cachées de ses hommes.

LE BAYERN DE GUARDIOLA EN CHIFFRES
(2013-2016)

161 matches

121 victoires (75,16 %)

21 nuls

19 défaites

396 buts marqués (2,46 buts par match)

111 buts encaissés (0,69 but par match)

7 titres (3 championnats d'Allemagne, 2 Coupes d'Allemagne, 1 Championnat du monde des clubs, 1 Supercoupe d'Europe)

Moyenne de passes par match : 726

Passes courtes par match : 644 (88,7 %)

Passes longues par match : 63 (8,6 %)

Nombre de centres par match : 17,3

87,9 % de passes réussies

Moyenne de tirs par match : 18,1

Moyenne de dribbles par match : 16,6

Moyenne de possession du ballon : 70,47 %

EN BUNDESLIGA

102 matches

82 victoires (80,39 %)

11 nuls

9 défaites

254 buts marqués (2,49 buts par match)

58 buts encaissés (0,57 but par match)

EN COUPE D'ALLEMAGNE

17 matches

14 victoires (82,35 %)

3 nuls

0 défaite

45 buts marqués (2,65 buts par match)

7 buts encaissés (0,41 but par match)

LIGUE DES CHAMPIONS

36 matches

23 victoires (63,89 %)

5 nuls

8 défaites

87 buts marqués (2,42 buts par match)

37 buts encaissés (1,03 but par match)

AUTRES COMPÉTITIONS

6 matches

2 victoires (33,33 %)
2 nuls
2 défaites
10 buts marqués (1,66 but par match)
9 buts encaissés (1,50 but par match)

(Source des statistiques : OPTA)

4.5.

Les règles de Pep

« On joue comme on vit. »
Xabier Azkargorta

D'après le supporter de Manchester City, quel jeu proposera Guardiola ? À coup sûr, un jeu en phase avec sa personnalité. S'il a proposé au Bayern un jeu différent du Barça, ce n'en était pas moins un football labélisé Guardiola, de la même façon que la musique d'un artiste reste reconnaissable malgré le temps qui passe. Il y a plusieurs étapes dans la destinée de Guardiola, mais aucune ne s'écarte de son credo.

S'il a placé les latéraux comme faux milieux et les ailiers au centre du terrain à Munich, il a utilisé de multiples variantes, est parfois revenu à la pyramide (en 2-3-5) et, selon les circonstances, il lui est arrivé d'aligner ensemble cinq attaquants ou cinq défenseurs. Toutes ces formules qui ont enrichi sa palette d'entraîneur ne laissent rien présager de ce qu'il va faire à Manchester City car, là encore, il saura s'adapter à un nouvel environnement.

Où qu'il entraîne, ses principes de base restent les mêmes, de Barcelone à Manchester, en passant par Munich : prendre l'initiative, dominer et attaquer, utiliser le ballon comme un outil et construire le jeu à partir de l'arrière. Alors, que reste-t-il à changer ? Les détails. En Allemagne, il est devenu un entraîneur iconoclaste capable d'adapter à ses besoins le registre du joueur à tel ou tel poste. L'essence est restée la même mais son style de jeu a tout de même changé sur des détails. Quand on regarde la toile, ça reste une peinture de Guardiola, cependant une peinture à laquelle nous n'étions pas habitués.

Pep en Allemagne, ça pourrait se résumer ainsi : le changement dans la continuité. Mille choses nouvelles n'ont pas dénaturé l'essentiel. Certaines

modifications concrètes sont importantes (le double pivot au milieu ou les deux avants-centres) mais n'altèrent pas la vision d'ensemble. Guardiola reste Guardiola. Les règles de base sont identiques : l'importance de la relance depuis l'arrière, sans laquelle il est impossible de bâtir un jeu de position solide, la hauteur de la ligne défensive et son corollaire, le pressing et la couverture mutuelle, la séquence de quinze passes préalable à la transition défense-attaque, la recherche de la supériorité numérique, l'intention dans la passe pour déstabiliser l'adversaire, la recherche de joueurs libres entre les lignes, la patience indispensable de la part des attaquants qui ne doivent pas décrocher pour venir toucher le ballon loin de leur zone mais faire confiance au travail préparatoire de leurs coéquipiers, la gestion défensive des joueurs décrochés pour limiter l'efficacité des contre-attaques.

Quatre règles de bases méritent d'être approfondies à l'issue des trois années en Allemagne de Guardiola :

- Prendre l'initiative.
- Des joueurs complémentaires.
- La vélocité et le changement de rythme.
- Fixer puis ouvrir.

4.5.1. Prendre l'initiative (par Kasparov)

« Il n'y a ni bons ni mauvais entraîneurs. Il y a les entraîneurs courageux et ceux qui ne le sont pas. »
JUANMA LILLO

Chez Guardiola, prendre l'initiative est un pilier. Pour lui, le football, c'est s'emparer du ballon et progresser collectivement (« Il faut voyager ensemble, pas seulement dans le même train mais dans le même wagon », dit Juanma Lillo), utiliser la passe pour s'organiser mais aussi pour dérouter l'équipe adverse, être agressif pour récupérer le ballon, occuper en nombre le camp adverse et concentrer toutes ses intentions vers l'attaque.

« Mon idée du football est assez simple : attaquer, attaquer, attaquer », déclare-t-il.

Pendant l'hiver, Pep a lu *How Life Imitates Chess*, de son bon ami Garry Kasparov, annotant consciencieusement ce passage sur la prise

d'initiative : « Nous avons déjà mentionné l'importance du concept de prendre l'initiative pour être un attaquant à succès. Quand nous créons le mouvement au lieu de simplement réagir, nous devenons maîtres de l'échiquier. C'est le rival qui se retrouve dans l'obligation de réagir, ce qui limite ses options et, surtout, le rend prévisible. Quand vous avez pris le leadership de la partie, vous pouvez anticiper et conserver le contrôle. En générant de nouvelles menaces, nous conservons l'initiative. Aux échecs, cela correspond à une attaque qui ne peut être contrée. Dans les affaires, cela revient à augmenter ses parts d'un marché, ou dans une négociation, à formuler la meilleure offre. En politique, à une augmentation du nombre de votes. Bref, dans tous les domaines, prendre l'initiative vous rapproche de la victoire. »

Mais Kasparov ajoute que prendre l'initiative ne suffit pas : « Une fois que l'on a pris l'initiative, il convient de l'exploiter et de la nourrir sans interruption. Wilhelm Steinitz [le premier champion du monde d'échecs, entre 1886 et 1894] nous rappelle que le joueur ayant l'initiative est obligé d'attaquer, au risque de la perdre. C'est une dynamique qui peut se briser en un instant. Être à l'initiative peut générer des profits immédiats ou bien acculer l'autre joueur jusqu'à ce qu'il ne puisse plus suivre et s'avoue vaincu.

» Prendre l'initiative ne signifie pas qu'il faut concentrer toutes ses forces sur une menace unique. Ça peut fonctionner, mais dans la vie (ou les échecs), il n'y a pas une arme absolue comme l'Étoile de la mort dans *Star Wars*, capable d'annihiler toute forme de résistance. Car dans notre cas, l'adversaire a la capacité de réagir, donc il convient non seulement d'avoir l'initiative mais aussi de se montrer créatif. Il n'est pas indispensable de rechercher l'attaque décisive, maintenir une forte pression peut être tout aussi efficace car elle affaiblit progressivement l'adversaire et peut également conduire à une large victoire. L'une des qualités d'un bon attaquant aux échecs, c'est d'obtenir le meilleur rendement d'un coup donné, mais sans chercher à retirer plus qu'il n'est possible. »

Ces conseils, dispensés dans le chapitre « L'initiative appelle rarement deux fois », rappellent beaucoup la réflexion de Guardiola sur le jeu de position, quand il cible des zones précises du terrain où affaiblir l'adversaire, ou qu'il insiste sur le besoin d'échanger une quinzaine de

passes avant de lancer une offensive susceptible de désorganiser l'autre équipe : « Je suis fan des ailiers et ceux du Bayern sont exceptionnels. Mais pour leur permettre de s'exprimer, nous devons bâtir au préalable un circuit de jeu adéquat dès la première passe, la relance depuis l'arrière. C'est loin d'être simple. »

D'une certaine façon, Kasparov décrit un processus similaire : « Faire un pas en avant signifie que vous êtes capable de rompre l'équilibre adverse ou de l'affaiblir. Le défenseur doit courir pour colmater les brèches mais sous la pression, cela devient vite mission impossible. Car boucher un trou signifie qu'il s'en crée un autre ailleurs et il arrive un moment où la défense craque et l'adversaire s'ouvre le chemin du but. Aux échecs, il existe ce qu'on appelle le "principe des deux points faibles". Contre un bon joueur, il est rare de gagner avec un seul point d'attaque. Au lieu de se focaliser sur ce seul point, nous devons profiter de la pression pour créer d'autres brèches.

» Les principaux outils de l'initiative sont la mobilité, la flexibilité et la diversion. C'est aussi vrai dans la tactique militaire : les concepteurs du débarquement en Normandie ont inventé des tas de diversions pour empêcher les nazis de deviner le lieu exact de l'offensive alliée et de préparer à temps leur défense. Les Alliés sont allés jusqu'à inventer de toutes pièces une unité militaire factice en empruntant des artifices à Hollywood, pour leurrer l'ennemi et lui faire croire que le nombre de soldats était le double de la réalité. »

Au fond, l'histoire du football, c'est l'histoire des idées de ceux qui acceptent de prendre des risques. C'est ce dont ont parlé Guardiola et l'ancien sélectionneur du Venezuela, Noel Sanvicente, lors d'un grand repas organisé à Munich :

« Le football a un fil conducteur, a dit Sanvicente. On dirait qu'il ne reste rien à inventer, seulement à adapter les idées existantes aux circonstances actuelles. Ce qui change, c'est quand, comment et qui applique un système déjà utilisé dans le passé.

— Oui, il y a sans doute un fil conducteur, quelle que soit la façon de jouer, embraye Guardiola. Quand on parle du *catenaccio*, il y a une continuité depuis Nereo Rocco jusqu'à Mourinho qui l'a utilisé contre nous en 2010, au Camp Nou. Ce n'est pas différent. Dans ce jeu, on a la chance de décider celui qu'on veut être et ce qu'on veut faire. Ce qui

compte le plus dans ma façon de voir le jeu, c'est comment défendre et ce n'est pas sans raison que mon équipe a toujours eu la meilleure défense du championnat. Toujours.

— C'est que le foot, au fond, est un débat d'idées. Gagner ou perdre, ce n'est pas le plus important. La manière et les raisons d'emprunter tel ou tel chemin comptent davantage. Pour moi, ce sont les échanges d'idées qui font la richesse de notre sport, développe le Vénézuélien.

— Le contexte m'influence énormément, reprend Guardiola. Il est impossible de ne jamais changer. Ici, en Allemagne, j'ai modifié ma façon d'attaquer (mais pas de défendre, car elle est toujours la même) parce qu'il faut s'adapter aux caractéristiques du joueur. Par exemple, si ton latéral n'est pas capable de multiplier les courses vers l'avant et le repli défensif pendant quatre-vingts minutes, il faut prendre en compte ce facteur. Si je place mon ailier vers l'intérieur pour libérer le couloir mais que le latéral n'est pas capable de monter à sa place, alors mieux vaut positionner le latéral dans l'axe et laisser l'ailier près de la ligne de touche. Car il n'y a pas de profondeur sans largeur. C'est impossible. Tu as l'obligation de prendre en compte ce constat pour composer ton attaque.

» Maintenant, si mon latéral est une machine, capable de monter-revenir, monter-revenir sans s'arrêter, bien sûr que j'en tire parti. Mais je suis d'avis que, à l'avenir, il y aura de moins en moins de joueurs capables de courir partout pendant quatre-vingts minutes toute la saison. Ou bien ceux qui y arriveront le paieront la saison d'après. »

Prendre l'initiative, comme le recommandent Kasparov et Guardiola, comporte un grand risque. On trouve beaucoup d'exemples dans l'histoire de ce sport. Pour paraphraser une expression courante, les cimetières sont remplis d'équipes qui prenaient ces risques mais ont été contrées par des adversaires capables de réagir. Ni le respect des règles ni la qualité de l'exécution n'écartent le danger. On l'a vu en demi-finale de la Ligue des champions contre l'Atlético Madrid. Le Bayern a acculé l'Atlético près de son but, l'a totalement dominé, créant le danger avec force, agressivité et vitesse, et a déclenché la bagatelle de cinquante-trois tirs sur l'ensemble des deux matches (un record dans cette compétition), mais il a suffi d'une passe ratée de Boateng puis d'une mésentente entre Xabi Alonso et Alaba pour que l'Atlético marque un but et ruine une

année entière de travail. Un seul but qui condamna Guardiola à être critiqué pour n'avoir pas emmené son équipe jusqu'en finale. C'est un risque à assumer pour celui qui prend l'initiative mais n'en récolte pas les fruits. La pilule a été dure à avaler. Mais ce résultat défavorable n'a pas changé la façon de voir le jeu de Pep, comme un lion dans la savane ne se mettra pas à chasser des papillons.

Celui qui penserait que Guardiola n'anticipe pas les risques induits par le style de son équipe, ou qu'il ne se préoccupe pas de la défendre, ferait complètement fausse route : « Mon but a toujours été de donner à mes joueurs les bases pour réduire les risques au minimum tout en exploitant au maximum leurs qualités », proclame-t-il.

On a déjà dit que les équipes de Pep ont en commun d'avoir le meilleur bilan défensif au terme de la saison, que ce soit à Barcelone ou au Bayern. Y compris à l'issue de la saison 2011-2012, la seule saison où il n'a pas remporté son championnat national, au bénéfice du Real Madrid de Mourinho. Il a même battu tous ses records pendant sa dernière saison au Bayern, avec seulement 0,50 but encaissé par match en moyenne, contre 0,68 la première saison, et 0,53 la deuxième. Ceci en alignant dans la partie la plus délicate de la saison une paire de défenseurs centraux totalement expérimentale, Kimmich-Alaba.

Ernesto Valverde, entraîneur de l'Athletic Bilbao et ami proche de Guardiola, me confia ce qu'il considère comme la plus grande qualité de Pep : « Il a doté le Barça puis le Bayern d'une organisation défensive d'exception. La plupart des observateurs se focalisent sur l'attaque de son équipe mais ils se trompent : il a évidemment bien travaillé le jeu de position dans le secteur offensif, mais c'est en défense qu'il a été le plus brillant. »

Sportivement parlant, le rêve de Guardiola n'est pas ordinaire. Il l'expose ainsi : « Faire en sorte que les onze joueurs adverses soient contraints de rester dans leur moitié de terrain de la première à la dernière minute du match. Pour y arriver, il faut être extrêmement précis. Comme le dit si bien Marcelo (Bielsa) : "Tout le monde défend dans de petits espaces et attaque dans de grands espaces. Moi, au contraire, j'aime attaquer des espaces réduits et défendre de grands espaces." Mais évidemment, il suffit qu'un ou deux joueurs n'y arrivent pas pour que le plan s'effondre. Mais si les onze joueurs évoluent au même niveau, je

dois pouvoir t'empêcher de sentir le ballon pendant tout le match. Je l'ai appris de la bouche de Marcelo lors d'une rencontre à Buenos Aires. Ce sont des concepts qui nécessitent beaucoup de qualité et de patience. Le plus compliqué dans les grandes équipes, c'est que tous les joueurs comprennent cette idée : ne pas participer à une action avant le moment adéquat pour se retrouver en un-contre-un ou même mieux, sans opposition. Et c'est très difficile. Il faut avoir les nerfs solides pour attendre que le ballon arrive jusqu'à toi au bon moment… »

Prendre l'initiative comporte le risque d'une contre-attaque. Il y a mille exemples de but marqué en un éclair après une longue séquence de possession du ballon de l'équipe qui contrôlait la partie. C'est un risque inévitable. Mais c'est l'inverse qui arrive le plus souvent : c'est-à-dire que l'équipe enfermée dans sa surface encaisse les assauts jusqu'au moment où elle encaisse un but. Guardiola le sait : le foot est un jeu fait d'initiatives et de risques.

4.5.1.1. Jeu de position, jeu d'emplacement

« Nous avons pratiqué un excellent jeu de position. Chacun y aura vu la signature de Pep. »
PHILIPP LAHM

L'initiative est un élément du jeu de position, ce n'est pas nouveau. En 1952, le joueur, journaliste et écrivain Ivan Sharpe dressa un constat inquiet du niveau de jeu anglais et soulignait que le « jeu de position » était un style répandu dans les pays à la pointe. Il écrivit ceci peu de temps avant que la grande équipe de Hongrie ne réalise son chef-d'œuvre, une victoire 3-6 à Wembley face à l'Angleterre. « Les étrangers, écrivit Sharpe, ont pris de l'avance sur le style de jeu. Notre secret a été éventé. Nous avons exporté la marchandise, mais nous avons perdu la capacité de la fabriquer. La tension excessive qui entoure nos matches de championnat, avec ses promotions et ses relégations, nuit. La frénésie, ce n'est pas du foot. Le jeu pratiqué à l'étranger est devenu plus scientifique. Le jeu de position s'y est beaucoup développé, on y voit de nombreuses combinaisons. […] Si l'on s'en tient au style et à la méthode, nous sommes tombés du podium des meilleures nations mondiales, et presque tous les autres pays risquent de prendre le pli

et de nous passer devant à leur tour. L'Angleterre a besoin de mixité dans son jeu. »

Soixante-cinq années ont passé depuis le constat décrit par Sharpe, le jeu de position a considérablement évolué. Écoutons l'un de ses principaux architectes actuels, Juanma Lillo : « Nous l'avons baptisé jeu de position, mais en définitive, ce nom manque de précision car on peut s'interroger en ces termes : peut-on être bien placé mais en mauvaise position ? Ou au contraire, dans une bonne situation mais mal placé ? Bien sûr que oui ! Pourquoi cela arrive-t-il ? Si l'on ouvre un dictionnaire, on se rend compte que "position" est synonyme de "posture", tandis que le mot "situation" vient de "lieu". Ainsi, vous pouvez vous trouver en position idéale mais dans un lieu inadéquat. Ou dans le lieu qui convient, dans une mauvaise posture. C'est pourquoi les mots "position" et "situation" ne définissent pas assez précisément ce modèle de jeu. "Positionnement" serait un terme plus juste. Si bien que le jeu de Guardiola devrait être baptisé jeu d'emplacement. »

Pour le lecteur, la nuance peut sembler infime. Elle ne l'est pas. Ce n'est ni sémantique ni théorique. Opter pour le « jeu de positionnement » permet une série de connexions avec l'entraînement, apporte des idées et aide le joueur à mieux comprendre et à rendre l'expression collective encore plus fluide. Ne sous-estimons pas le poids des mots. Lillo s'est toujours nourri des concepts de Wittgenstein, comme celui-ci : « Nous ne sommes que des mots » car « les mots nous aident à changer le monde en un lieu plus petit et notre cerveau en un univers plus vaste ».

« Au fond, précise Lillo, il n'y a qu'un seul manuel sur l'entraînement et la tactique dans le foot : le règlement. Je ne cherche pas une définition universelle, mais il me semble que "jeu de positionnement" est plus juste. En fait, je suis d'accord avec Krishnamurti quand il dit que le mot est nécessaire pour communiquer, mais que le mot n'est pas la chose. En tant qu'entraîneurs, notre recherche ne peut se limiter à la façon de gagner le match, mais à faire comprendre aux joueurs comment y parvenir. »

4.5.1.2. Les espaces de phase

« On ne trouve d'idées simples que dans les esprits complexes. »

Paco Seirul.lo a toujours eu un lien étroit avec Guardiola. Son caractère didactique est reconnu par Lillo : « Paco n'est pas qu'un grand bâtisseur de circuits et de méthodologie, mais aussi de jeu. Nous avons créé ensemble plein de SSP [situations de simulation préférentielle], un outil qui favorise l'assimilation du joueur, mais dans une perspective plus culturelle. Le caractère didactique de Paco a été très important pour trouver comment faire comprendre nos désirs aux joueurs. »

J'ai prolongé la conversation avec Seirul.lo sur les modèles de jeu :

« Ils s'habituent à être très fermés mais sont définis très légèrement, indique-t-il. Ils ne servent qu'à définir les positions dans l'espace, la façon de jouer et le nombre de joueurs qui composent une ligne. Rien de plus. De cinq défenseurs, on est passé à quatre, ou quatre plus un. De trois milieux, à quatre ou cinq. Et de cinq attaquants, toujours à moins : entre cinq et un, voire zéro. Ce que nous proposons est différent. Au lieu de n'observer que des lignes, il faut observer des choses plus complexes : tout est lié, n'arrive que ce qui peut arriver. Entre les joueurs, il y a des interactions, pas d'actions. On parle toujours d'une "action de jeu" alors qu'il faudrait évoquer une interaction. Car chaque geste que je fais a une incidence sur toi, et inversement.

— C'est-à-dire que ça aurait un effet similaire à la mesure de la vitesse de l'électron qui provoque un changement sur le propre électron parce qu'il est mesuré… dis-je.

— Exactement. Le concept quantique est le support même de la complexité du jeu. Jusque-là, le foot ne s'était jamais montré sous cet angle. On pensait que le défenseur était passif et l'attaquant actif car tout est observé à travers le prisme attaque-défense. Mais le football ne repose pas sur ce prisme, plutôt sur un concept quantique. On a toujours parlé du football de manière dichotomique : le bien et le mal, le pragmatisme et le romantisme, etc. On n'a jamais identifié l'élément à partir duquel scruter sa complexité. Or c'est à cette condition que l'on parviendra à créer un jeu nouveau ou au moins, à proposer des idées neuves.

» Nous disons que dans le football, il n'y a pas d'actions. À la télévision, les commentaires utilisent beaucoup ce mot, telle action de Messi, par exemple. Mais à cet instant précis, les autres joueurs n'existent pas. Comme si c'était Messi contre le reste du monde. Ou

alors, on dit : “Cette action ressemble à une autre.” Mais il faut bien comprendre que le football n’est pas une succession d’actions, mais une suite de situations complexes. Si Messi se retrouve dans telle situation à l’instant T, c’est parce qu’il s’est passé des choses juste avant. Dans le jeu, nous essayons avant tout de prendre l’initiative pas seulement parce que nous avons le ballon, mais parce que nous créons une situation favorable pour nous. C’est ce qu’on appelle des “espaces de phase”, qui sont définis par : où est le ballon, dans quelle situation, où se trouvent les adversaires, quelle est la distance entre le ballon, les adversaires et nos joueurs, quelle est la trajectoire de la course des joueurs et du ballon, quelle est l’orientation du jeu et son organisation… Et tous ces éléments composent une situation qui ne dure que quelques dixièmes de seconde. Au moment où le ballon bouge, une situation nouvelle se crée. Et ainsi de suite. C’est de la thermodynamique. Lorsqu’un liquide se réchauffe, les particules bougent et se replacent de telle ou telle façon en fonction des propriétés du liquide en question. Tu as écrit une fois : “Le Barça n’est pas solide mais liquide.” C’est une observation très juste. Mais quand un observateur écrit : “Telle équipe est très solide, très compacte”, cela signifie en réalité qu’elle est vulnérable. Car les gaz et les liquides sont moins vulnérables que les solides. On identifie plus facilement les faiblesses d’un solide – tu appuies là où ça fait mal et tu trouves la faille. D’un liquide, non. »

4.5.2. Joueurs complémentaires

« Pour savoir si j’avais fait un bon match, je me demandais avant tout si j’avais rendu mes coéquipiers meilleurs. »
Bill Russell

C’est aux joueurs de prendre l’initiative sur le terrain. Pep se préoccupe beaucoup de leur complémentarité. Il y a quelques années, Frank Rijkaard avait reçu une avalanche de critiques car il avait aligné ensemble Xavi et Iniesta, des footballeurs que l’on disait « identiques » et lorsque les résultats ne suivaient pas, on lisait ou entendait souvent que « Xavi et Iniesta ne peuvent pas jouer ensemble ». Mais ensuite, Guardiola s’installa sur le banc du Barça, maintint leur association et l’équipe obtint des résultats jamais vus.

« Ce fut une grave erreur d'appréciation, repense Seirul.lo. Tout le monde disait : "Xavi et Iniesta font la même chose." Faux ! Ils ne se ressemblent en rien. Au contraire, ils sont très complémentaires car très différents. Ils ne jouent pas dans la même zone du terrain et n'ont pas le même style. Ça revient à dire qu'une équipe ne peut pas avoir en même temps l'ordre et l'équilibre. L'organisation est une notion dynamique tandis que l'équilibre est quelque chose de statique. C'est pourquoi nous parlons toujours du dynamique, jamais du statique. »

La complémentarité n'est pas seulement indispensable pour des critères techniques, mais aussi pour la tactique, le physique et la personnalité. Guardiola l'a expliqué longuement lors d'un meeting organisé par Adidas : « Certains joueurs sont plus altruistes que d'autres. Par exemple, Bastian Schweinsteiger sait contrôler un match ; il joue en pensant plus à l'équipe qu'à lui. Ce type de joueur a une vision globale des besoins de l'équipe. C'est grâce à des joueurs comme lui que certaines équipes parviennent à maîtriser complètement le jeu. D'autres joueurs, comme Arjen Robben, pensent plutôt ainsi : "Bon, je vais revenir dans l'axe parce que je veux toucher le ballon, dribbler et marquer un but." Ceux-là suivent leur instinct et leur talent. Ce qui se passe sur l'ensemble du terrain leur passe au-dessus de la tête. Ils ont un rôle dans la construction du jeu, mais c'est surtout dans les quinze-vingt derniers mètres que nous avons besoin d'eux. Ce sont les éléments les plus créatifs, ils échappent au contrôle de l'entraîneur. Une équipe de foot a besoin à la fois du chaos et du contrôle ; de la réflexion et de l'instinct. L'idéal pour un entraîneur est d'avoir les joueurs qui te permettent de mélanger tous ces ingrédients. »

C'est cet équilibre nécessaire qui motive parfois la recherche de nouveaux profils. Par exemple, en janvier 2015, Guardiola avait décidé de faire jouer ses deux latéraux au milieu du terrain. Lahm et Alaba (mais aussi Rafinha et Bernat) étaient les élus. Voilà ce qu'en dit le coach : « Mon idée sur le rôle des latéraux a changé en Allemagne. Je ne les vois plus comme des spécialistes du couloir mais comme des joueurs au cœur du jeu et leur présence me permet d'aligner un milieu axial différent de ceux dont j'ai disposé successivement (Xavi, Iniesta, Thiago). Aujourd'hui, je peux recruter un profil différent car je sais qu'il sera bien couvert dans son dos. »

Ainsi, l'arrivée au Bayern d'Arturo Vidal au bout de cinq mois avait un objectif spécifique : ajouter un registre différent au milieu.

Ce qui se passe en réalité avec la plupart des joueurs passés sous les ordres de Guardiola, c'est qu'ils ne sont pas ce qu'ils ont l'air d'être, et cela rompt les stéréotypes. Personne ne l'explique mieux que Joshua Kimmich : « Au Bayern, on interprète différemment le jeu. Ici, être latéral, ça veut presque dire être un milieu de terrain. »

L'entraîneur espagnol Ismael Díaz Galán le dit autrement : « Par exemple, un défenseur se définit moins par sa position que par la situation de jeu. Les changements sur la règle du hors-jeu firent que les joueurs les plus en retard ont cessé d'être utilisés uniquement défensivement. Le jeu des Pays-Bas des années 1970, dont se sont abreuvés les "génies" comme Pep, les joueurs l'ont porté à son paroxysme en comprenant qu'ils doivent tous défendre dès lors que l'équipe n'a plus le ballon, quelle que soit la position de chacun. Le vrai talent d'un entraîneur, c'est de savoir tirer le maximum de chaque joueur dans telle ou telle circonstance. »

Ismael Díaz Galán parle de Guardiola comme d'un « génie ». C'est un mot qu'on lui associe souvent. Tout au long des deux livres que j'ai consacrés à Guardiola, je me suis toujours refusé à le qualifier ainsi car je ne me sens pas capable de dire ce qu'est véritablement le génie. Je me suis beaucoup documenté sur les génies et sur leurs similitudes (analytiques, impulsifs, autodidactes, autocritiques, méthodiques, passionnés…). Guardiola a sans aucun doute certains de ces traits, mais ça n'en fait pas forcément un génie, pas plus que le fait qu'il soit un entraîneur créatif et novateur. Ses succès en feraient un génie ? Non, ils en font un gagnant. Pour moi, Pep est avant tout un infatigable bosseur et je pense qu'il est plus sage d'attendre la fin de sa carrière d'entraîneur pour dire avec certitude s'il a été ou non un « génie ».

4.5.3. La vitesse et le changement de rythme

« Le football est chaque fois plus une partie d'échecs,
et aux échecs, si tu perds la concentration une seconde,
tu es mort. »
Sir Alex Ferguson

Dans l'esprit de Guardiola, la vélocité est indispensable : « C'est la clé du sport, dit-il. Celui qui gagne est celui qui agit un peu plus vite que les autres. Pas la force, mais bien la vitesse. »

Il ne parle pas de vitesse pure comme en athlétisme, mais de vélocité avec certaines nuances :

- C'est une vitesse en rapport avec le jeu, avec le ballon comme élément central.
- C'est une vitesse mentale : anticiper l'action avant qu'elle se produise confère un avantage certain.
- C'est une vitesse orientée en fonction de l'intention : si le jeu se trouve dans une phase de construction, la vitesse doit être modérée pour permettre l'avancée groupée ; si le jeu se trouve dans une phase de conclusion, la vitesse doit être maximale pour conserver l'avantage au moment du dernier geste.
- C'est une vitesse précise. Il est inutile d'agir vite si les passes sont imprécises ou les intentions erronées. La précision augmente la vitesse effective.
- C'est une vitesse intelligente : anticiper donne l'avantage, deviner l'action à venir permet de compenser un désavantage, changer le rythme de jeu évite que le ballon se balade d'un camp à l'autre sans sens (« plus vite va le ballon, plus vite il revient »).

D'après Lorenzo Buenaventura, le préparateur physique de Guardiola : « La vitesse est une capacité avec beaucoup de nuances, dont voici les trois principales :

- La vitesse pure, celle de l'athlète : c'est la vitesse qui détermine qui est le plus rapide.
- La vitesse appliquée au football : si notre joueur devine ce qui va arriver et l'anticipe, alors il conserve l'avantage même si son opposant est supérieur en vitesse pure.
- La vitesse modulée dans une action : notre attaquant est peut-être plus lent que son défenseur mais il ne se mesure pas à lui en sprint pur, il joue avec les changements de rythme, feinte, coupe son effort et au moment où le défenseur l'imite, accélère à nouveau… À ce petit jeu, le plus lent des deux récupère l'avantage. »

Le troisième type de vitesse dont parle Buenaventura est fondamental dans le jeu. C'est celui qui permet à des joueurs comme Iniesta ou Lahm d'être toujours en avance sur leur adversaire, pourtant supérieur athlétiquement. Cette « vitesse modulée » ou « vitesse intelligente » n'est pas seulement essentielle dans le jeu mais aussi dans la volonté de dominer un match.

Jorge Valdano l'explique ainsi dans son livre *Le Jeu infini* : « Il en existe trois types : la vitesse de transfert (en combien de temps sommes-nous capables de parcourir une distance ; c'est la vitesse dont on parle à propos d'Usain Bolt, par exemple) ; la vitesse mentale (qui nous permet de choisir en un clin d'œil la meilleure parmi plusieurs possibilités – en football, penser avant de recevoir le ballon est devenu essentiel) ; la vitesse technique (dite aussi précision, c'est la plus importante des trois car elle s'applique autant à l'individu qu'à l'équipe : si je contrôle le ballon en une seule touche, je suis rapide ; si je passe le ballon sans contrôle, c'est l'équipe que je rends rapide). Pour le comprendre, pas besoin de statistiques, seulement d'un œil critique. »

Prenons l'exemple de Lahm : l'une de ses qualités est de pouvoir donner une passe efficace et précise à un coéquipier, soit un cadeau en termes de temps et d'espace. Autre qualité chez lui, la compréhension du jeu, car au-delà de ce geste, il sait déjà ce qu'il faudra faire ensuite pour que l'action continue d'être efficace. C'est pour cela qu'il a l'air rapide alors que, en réalité, sa vitesse pure ne soutient pas la comparaison avec beaucoup d'autres joueurs. Mais voilà, Lahm pense plus vite. Sa clairvoyance lui permet d'être à l'endroit où il sera le plus utile à la suite de l'action, en appui ou au duel. Au final, l'un des joueurs les plus lents devient l'un des plus rapides.

LAHM, QUELLE INTELLIGENCE !
Munich, 12 décembre 2015
Guardiola témoigne : « Philipp sait tout faire. Je ne peux pas me passer de lui. Un joueur d'âge avancé, s'il sait jouer, peut allonger sa carrière autant qu'il le désire. Tout autre que lui déclinerait à partir de 30 ans. Mais Lahm, non. Sa compréhension du jeu est telle qu'il pourrait continuer jusqu'à 40 ans. Xabi Alonso, pareil. »

Prenons la vitesse sous un autre angle. « Sans réduire le tempo, il est impossible de l'accélérer », observe le chef d'orchestre allemand Christian Thielemann, actuellement à la tête de la Staatskapelle de

Dresde et du Festival de Pâques de Salzbourg après avoir dirigé la Philharmonie de Munich. Ce grand spécialiste de Beethoven a eu des conversations édifiantes avec le musicologue Joachim Kaiser (*Beethoven entdecken* [Découvrir Beethoven]). À propos de la *Symphonie n° 8*, Thielemann explique que le quatrième mouvement, un *allegro vivace*, est si rapide, énergique et furibond qu'il est presque impossible d'interpréter la pièce en allant crescendo… à moins de réduire légèrement le tempo de l'orchestre. C'est pareil dans un match de foot ! Il n'y a pas de vitesse dans le jeu sans temps faibles !

Pour l'écrivain Richard Sennett, « le rythme a deux composantes : l'accentuation et le tempo, la vitesse d'une action. En musique, modifier le tempo d'une œuvre est un moyen d'aller de l'avant et d'anticiper la suite. Les indications "ralentissant" et "accélérant" qui figurent sur la partition contraignent le musicien à anticiper le changement ; ces altérations du tempo le laissent alerte ».

Dans la bouche de Guardiola, cela donne : « Dans un match de foot, c'est le ballon qui dicte la vitesse. Et les passes : à toi-à moi, tac-tac, et l'adversaire s'en trouve déboussolé sans que tu aies fait grand-chose. »

4.5.4. Fixer et ouvrir

« Toute action doit être construite en dépensant le moins d'énergie pour que l'ennemi, lui, s'épuise. »
SEPP HERBERGER

« Quelle est la caractéristique principale des All Blacks ? demande Guardiola à l'habitué.

— Ils créent un point de fixation puis ils ouvrent le jeu, encore et encore », lui répond-on.

Guardiola insiste : « Je fixe puis j'ouvre. J'attaque par le centre puis j'envoie le ballon sur le côté. C'est au rugby que l'on observe les meilleures attaques. J'attaque et je divise, encore, encore. Et comme la passe se fait obligatoirement vers l'arrière, j'attaque face au jeu. C'est la meilleure idée possible ! La passe vers l'avant étant interdite, n'importe quelle action se conclut face au jeu. J'attire les adversaires au centre pour

mieux servir l'élément libre et trouver l'ouverture dans la zone découverte.

— La sélection néo-zélandaise de rugby, les All Blacks, est actuellement la meilleure équipe de sport collectif au monde. Ils n'ont perdu que trois de leurs cinquante-neuf derniers matches. Ils maîtrisent comme personne leur jeu suggestif. Au rugby, qui attaque ? Pour les All Blacks, ce n'est pas celui qui possède le ballon mais celui qui se trouve loin de ses bases.

— Même si l'équipe qui occupe la moitié de terrain adverse n'a pas le ballon ? interroge Guardiola.

— Absolument. Même sans le ballon, l'équipe qui joue loin de son propre en-but se rapproche toujours de son objectif.

— Parce qu'ils exercent une forte pression ?

— Exact. Quelquefois, ils décident de varier en jouant au pied à proximité de l'en-but adverse et quatorze joueurs se précipitent vers le ballon. Bien sûr, c'est l'autre équipe qui se retrouve en possession du ballon, mais les All Blacks se retrouvent dans la zone souhaitée. Les Néo-Zélandais exercent alors une pression telle que l'adversaire étouffe. Ils se disent : "Dès que nous aurons récupéré le ballon, nous serons assez près pour inscrire un essai. Alors, nous reviendrons à notre façon traditionnelle d'attaquer : fixer puis ouvrir… Nous enchaînerons peut-être vingt-cinq phases consécutives de ce type pour épuiser le pack adverse. Alors, nous ouvrirons le jeu quand l'adversaire ne sera plus en mesure de colmater les brèches…"

— Ça ressemble à un rugby total, convient Guardiola. Il y a une leçon à en tirer… »

BACKSTAGE 4

IL FAUT PERDRE AVANT DE GAGNER
Munich, 18 septembre 2015

Au Championnat du monde de basket en 2014, la France avait battu l'Espagne en Espagne (65-52). Hier, au Championnat d'Europe, l'Espagne s'est imposée contre la France en France (80-75).

Le résultat de ces deux confrontations nourrit la réflexion de Manuel Estiarte. Il y a un an, il analysait la défaite espagnole. Aujourd'hui, il songe à sa victoire. Il vient de regarder le match avec Guardiola, lui aussi client de ces matches à haute intensité : « Ça a été formidable, pas seulement parce que l'Espagne a gagné. J'aurais dit la même chose si ça avait été la France. Car aucune équipe ne méritait de perdre. La partie a été merveilleusement intense, sans répit, avec une équipe supérieure mais qui a dû faire avec la pression de jouer à domicile et a fini par craquer sous le poids de l'attente (la France), et un adversaire inférieur (l'Espagne) mais qui a réussi à s'affirmer au fil des minutes. Au final, cela a donné un match aussi mémorable que l'année dernière mais pour d'autres raisons.

» En 2014, c'est une équipe en état de grâce, capable d'annihiler la réaction de son adversaire, qui avait gagné. Jusque-là, l'Espagne avait fait un parcours sensationnel dans son Mondial. Elle était invaincue et avait l'air invincible. Cependant, dès que la situation s'est compliquée, elle n'a pas été capable de s'accrocher.

» Ce qui vient d'arriver aujourd'hui n'a rien à voir. L'équipe espagnole était moins forte que l'année précédente, affaiblie pas les absences, mais elle s'est battue comme une lionne et s'est accrochée à un infime espoir. Elle n'a jamais laissé son adversaire creuser l'écart, même quand les circonstances étaient défavorables et que la demi-finale passait pour perdue. La clé, ça a été de continuer à se battre. J'y vois une leçon à retenir.

» Il faut perdre avant de gagner. Dans un tournoi aussi long, avec des matches à élimination qui rappellent notre Ligue des champions, une équipe a presque toujours besoin d'être freinée pour mieux repartir de l'avant. Si tu gagnes tous les matches, tu finis par te sentir invincible. C'est génial de s'éclater avec le sentiment d'être épanoui, mais c'est précisément dans ce contexte que se développe le germe de la défaite, car malgré tout, tout n'est pas parfait. Sauf que tu n'en as plus conscience. On ne parle que de détails, pas au point de t'empêcher de gagner un match, mais ils sont là. Dans la victoire, on a moins la capacité à relever ses petites carences. Le danger est là.

» Par contre, si l'équipe perd une fois sans que le résultat soit rédhibitoire, l'avertissement est salutaire pour la suite de la compétition. En réalité, l'équipe qui te bat te fait une grosse faveur. Tu es à nouveau en alerte. Qu'ai-je fait de mal ? Quels problèmes avons-nous rencontrés ? Où avons-nous péché ? Et tout le monde se remet au boulot : l'entraîneur et son staff, les joueurs, les analystes. L'euphorie disparaît car le feu est repassé au rouge. Alors, tu as tout le temps de remédier aux problèmes.

» Naturellement, il n'y a pas un entraîneur au monde qui souhaite une défaite pour mieux sonner l'alarme. Ce serait un âne. Il ne s'agit pas de vouloir perdre exprès. Mais si la défaite arrive, elle peut être bénéfique. Elle provoque une remise en question collective, resserre les liens et a le mérite de souligner les points faibles. Les joueurs se mettent alors à penser qu'ils ne sont pas aussi forts, encore moins favoris, et que l'élimination est au bout du chemin faute de réaction. La défaite a un goût amer mais elle fait surtout renaître une énergie positive dans le groupe.

» Il y a un an, l'Espagne avait l'air supérieure à la France. Je pense qu'elle l'était vraiment. Son parcours en poule en était la démonstration. Le problème, c'est qu'elle s'est vue trop belle et n'a pas été capable de serrer les dents dans l'adversité. Aujourd'hui, c'était le contraire : après un début de parcours accidenté, des matches gagnés sans marge jusqu'à ce que l'Italie la fasse redescendre de son nuage pour de bon. Prévenue, l'Espagne n'est pas entrée sur le parquet contre la France pour jouer, mais pour se bagarrer. Tout était contre elle. C'est la France qui avait le vent en poupe.

Mais l'Espagne a gagné justement parce qu'elle avait perdu précédemment face à l'Italie. Après le K.-O., il y a eu la réaction. Les joueurs ont arraché chaque ballon comme si leur vie en dépendait.

» Mes théories ne valent peut-être pas grand-chose, mais j'y crois. L'an dernier, je disais déjà que les grandes équipes manquent parfois de l'esprit guerrier propre aux collectifs yougoslaves, celui qui te permet de croire à ta chance même quand il ne reste qu'une chance sur cent. Avant de gagner, il faut parfois avoir connu la défaite. Sentir le goût du sang a le mérite de provoquer une réaction. »

5

L’influence de Pep sur le football allemand

« Il faut endurer la pluie pour voir l’arc-en-ciel. »
DOLLY PARTON

Après avoir raconté comment l'Allemagne a changé Guardiola, venons-en à comment l'entraîneur catalan a influencé le football allemand. En commençant par son influence directe sur le Bayern Munich.

S'il a manqué l'aboutissement en Ligue des champions, la qualité de jeu du Bayern de Guardiola a dépassé toutes les attentes. Son jeu de position a été magistral, sa verticalité l'a rapproché du Barça saison 2008-2009 plutôt que du Barça de la période 2010-2012. Des caractéristiques si claires qu'on reconnaîtrait son Bayern les yeux fermés. Chercher à dominer quelles que soient les circonstances n'est pas permis à toutes les équipes. Les moyennes de buts marqués (2,46 par match) et encaissés (0,69) illustrent à la fois l'orientation offensive et le contrôle. Neuer a disputé cent cinquante-quatre matches, il n'a encaissé aucun but à quatre-vingt-une reprises. Plus d'un match sur deux. Pendant trois saisons, le Bayern a systématiquement passé plus de temps dans le camp adverse que dans son camp, tout en contrôlant le ballon. Le record date de mars 2016 contre le Werder Brême (5-0), avec 82,7 % de possession. Dans le même match, les joueurs munichois se sont fait neuf cent quatre-vingt-treize passes, ce qui constitue un autre record, avec 92 % de réussite. En trois années, 72 % des buts ont été marqués sur des actions où cinq joueurs au moins ont touché le ballon.

L'empreinte la plus profonde est liée au contrôle absolu du ballon, de l'espace et du rythme. Voici la liste exhaustive des moments où le Bayern s'est retrouvé en difficulté au cours de ces trois années : les douze premières minutes contre Arsenal en 2014, la déroute face au Real Madrid, le revers de janvier 2015 contre Wolfsburg, le trou noir de treize minutes au Camp Nou faisant passer le score 0-0 à 3-0 avec Messi dans le rôle du bourreau, une demi-heure d'hystérie à Mönchengladbach fin 2015, le premier quart d'heure face à l'Atlético Madrid en demi-finale de la Ligue des champions.

Pour le reste, on ne compte plus le nombre de victoires fracassantes, les titres et les claques mémorables. Surtout, il y a eu des démonstrations collectives exceptionnelles. En voici quelques-unes : la séquence de 94 passes à Manchester City, l'opération de démolition de l'AS Rome au stade olympique, les tours de force offensifs contre Arsenal, le FC Porto ou Donetsk, ces affrontements difficiles à mettre en mots face à Dortmund, Wolfsburg, Leverkusen et d'autres équipes de moindre envergure. Le jeu du

Bayern a peut-être atteint son point culminant au cours de trois matches disputés vers la fin du cycle : d'abord, les soixante premières minutes contre la Juve à l'aller, puis la remontée de l'équipe à la fin du match retour, et la demi-finale de C1 face à l'Atlético à l'Allianz Arena.

Individuellement, rien ne peut égaler le quintuplé réussi en neuf minutes par Robert Lewandowski contre Wolfsburg, en septembre 2015.

Les standards du Bayern, historiquement élevés, sont encore montés d'un cran avec Guardiola. Il a ajouté la constance et la régularité. Pour la première fois, le club a remporté quatre titres de champion à la suite, les trois de Guardiola s'ajoutant au triplé réussi sous Heynckes. Comme l'a dit Ottmar Hitzfeld, « Guardiola n'a pas été considéré à sa juste valeur. Personne ne peut contester son rendement. Une équipe qui vient de réaliser le triplé se relâche logiquement mais Guardiola, lui, a rendu le Bayern encore plus ambitieux dans la foulée ».

Le grand club de Munich n'avait jamais remporté la Bundesliga dans l'année suivant une Coupe du monde gagnée par la sélection allemande. Ce traditionnel effondrement post-Mondial a été vaincu. Ce n'est qu'après avoir remporté le titre officiellement que les résultats ont chuté, particulièrement en 2014, un peu moins en 2015, plus du tout en 2016. Mais tant que les titres n'étaient pas dans la poche pour de bon, le désir de vaincre du Bayern n'a jamais été pris en défaut. En 2014, le club remporta le titre le plus précoce de l'histoire (au soir de la 27e journée, en mars), puis il porta sa plus longue série de victoires consécutives à dix-neuf (dont dix en déplacement) ; il termina invaincu la phase aller du championnat 2014-2015 en n'encaissant que quatre buts en dix-sept rencontres (dont treize *clean sheets*). Son Bayern a marqué quatre buts ou plus dans près d'un quart de ses matches (trente-huit sur cent soixante et un), a gagné dix-sept fois par quatre buts d'écart, neuf fois par cinq, trois par six, deux par sept et même une fois par huit buts d'écart (8-0 contre Hambourg en février 2015). S'il y a eu d'autres claques mémorables en championnat (0-7 chez le Werder Brême, 1-6 à Wolfsburg ou 5-1 aux dépens de Dortmund), c'est en Ligue des champions qu'ont été enregistrés les résultats les plus mémorables : 5-1 contre Arsenal, 6-1 face au FC Porto, 7-0 face à Donetsk et le fameux 1-7 à Rome.

Le Bayern dont hérite Carlo Ancelotti ne ressemble pas à celui que laissa Jupp Heynckes à Guardiola. Lui ne s'en va pas sur un triplé mais sur deux

doublés championnat-coupe. À l'agressivité et à l'ambition déjà en vigueur sous Heynckes, Pep a ajouté la régularité et la stabilité. Sur le plan du jeu, l'équipe a une identité différente grâce au jeu de position pratiqué pendant ces trois saisons. On peut même affirmer que le Bayern 2015-2016 a été l'un des meilleurs pratiquants du jeu de position, se hissant au niveau du Barça 2011 et de l'Ajax 1996.

Plus loin du terrain, Guardiola a contribué à moderniser l'environnement de l'équipe. Il a insisté pour que le club dote Säbener Strasse d'installations de pointe pour la prévention et la récupération des blessés, il a milité pour l'agrandissement et la modernisation des gymnases, il a réduit au strict minimum les mises au vert et a surveillé de près la qualité de l'alimentation. Autour de lui, il a créé une cellule d'analyse des adversaires et laissé l'accès libre à des documents qui expliquent le contenu de ses méthodes d'entraînement et des exercices. Comme l'a résumé un supporter du Bayern, Stefen Niemeyer. « Pep et ses proches ont eu un rôle majeur dans le développement du club, jusqu'à atteindre un niveau inconnu. Pour moi, c'est un bon exemple de ce qu'on gagne à échanger des compétences entre pays. »

Le profil d'Ancelotti pour succéder à Guardiola – qui a laissé un message d'encouragement sur le tableau de son bureau avant de refermer la porte derrière lui – est *a priori* idéal pour éviter une rupture avec ses idées. L'Italien n'a jamais fait table rase du passé en arrivant dans un club. Il n'a pas une idéologie aussi claire que Guardiola, mais à l'inverse, il cherche à s'adapter à l'héritage du passé. Je parie qu'il saura faire fructifier le legs de Pep dans tous les domaines. Bien sûr, on pourrait être tenté de lire dans l'absence de toro au premier entraînement d'Ancelotti à Säbener Strasse une volonté de rupture. Il est plus avisé d'y voir un passage en douceur vers une autre méthode. Le choix d'Ancelotti semble judicieux et présage une garantie de réussite future.

« N'importe quel entraîneur passant après Guardiola aura le même problème : il est tout simplement impossible de faire mieux, a dit un jour Arrigo Sacchi. Il y a cependant un avantage : il trouve la table bien mise. »

5.1.

Son legs à la Bundesliga

« Si vous ne luttez pas d'une manière ou d'une autre pour défendre un idéal, vous êtes perdu. »
NORMAN FOSTER

Son désir d'être compétitif et son idéologie résisteront au départ de Guardiola.

Pendant les trois saisons précédant son arrivée, le Bayern était irrégulier : mis à part le triplé de 2013, il n'avait remporté qu'un trophée, la Supercoupe d'Allemagne en 2012. Jupp Heynckes rétablit une situation avantageuse et Guardiola fut choisi pour que le Bayern ne redescende plus de niveau (car la grande crainte de la direction bavaroise était un effondrement collectif à la suite du triplé de 2013 et de la Coupe du monde remportée par plusieurs de ses joueurs en 2014).

L'entraîneur catalan leur mit la pression pour éviter une rechute. Cela marcha si bien que le club gagna trois titres de champion d'Allemagne en accumulant des records dans tous les secteurs du jeu. Il mit dans toutes les compétitions le même état d'esprit agressif de pur compétiteur. Le Bayern obtint des résultats fantastiques en championnat et en Coupe (cinq titres au total, dont deux doublés), plus amers en Ligue des champions malgré trois demi-finales d'affilée.

J'ai lu souvent que le Bayern n'avait pas eu de mérite à conserver cet état d'esprit de compétiteur car son effectif était très supérieur à celui des autres clubs allemands. Il faut nuancer. Le noyau dur était le même avant l'arrivée de Pep, même s'il a ensuite été renforcé avec des joueurs du calibre de Douglas Costa, Xabi Alonso, Lewandowski, Thiago, Vidal, Kimmich ou Coman. La nuance, c'est de savoir ce qu'ont fait les adversaires du Bayern sur la même période :

• Le Bayern a investi 53,4 millions d'euros net en transferts (arrivées – départs) et remporté trois fois le championnat.

• Le Borussia Dortmund a dépensé 44,15 millions d'euros net et engrangé soixante-deux points sur les trois saisons cumulées.

• Wolfsburg a dépensé 27 millions d'euros net et accusé un retard cumulé de soixante-treize points.

Le faible écart entre les montants investis par ces trois clubs ne peut suffire à expliquer l'écart de points, même s'il faut tenir compte du prix des transferts mais aussi de la masse salariale (les salaires versés par le Bayern sont les plus généreux d'Allemagne mais nettement inférieurs aux autres grands d'Europe) et du fait que le Bayern a affaibli le BVB en lui subtilisant Götze et Lewandowski. Le Dortmund de Tuchel a apporté la preuve, la saison dernière, que l'argent n'est pas le seul critère de réussite. L'état d'esprit et la qualité de jeu comptent au moins autant. Ainsi que la qualité du recrutement !

Autre legs de Guardiola au foot allemand, la qualité d'idées sur le jeu proprement dit. Il l'a enrichi dans une période qui suit de près la profonde restructuration entreprise au tournant du siècle. Ses dirigeants ont repensé les fondations car la sélection et les clubs n'obtenaient plus de résultats suffisants, mais aussi parce qu'ils ont eu la conviction que le jeu pratiqué n'était plus en adéquation avec l'époque. À partir de 2000, de nouvelles règles ont encadré la formation des entraîneurs, la détection des jeunes, le développement des centres de formation et les finances des clubs (un processus parfaitement raconté par le journaliste Raphael Honigstein dans son livre *Das Reboot*). Le football allemand en a récolté les premiers fruits à partir du Mondial 2006 disputé à domicile. La progression s'est poursuivie ensuite pour l'équipe nationale et pour les clubs, notamment le Bayern et Dortmund.

Trois grandes tendances font le football allemand :

1°) Le jeu traditionnel hérité des années 1970.

2°) Le *gegenpressing* popularisé par Jürgen Klopp.

3°) Le jeu de position importé par Guardiola.

Ce conflit idéologique à lui seul mériterait un livre. Je vais me contenter des grandes lignes. Beaucoup d'Allemands sont restés attachés au modèle qui a commandé les succès des années 1970-1980 alors que la formation

technique prend modèle le plus souvent sur les idées de Jürgen Klopp, récupérées à sa suite par Roger Schmidt et Ralph Hasenhüttl, c'est-à-dire une synthèse entre la tradition (on court beaucoup, on se livre, on lutte jusqu'à l'épuisement) et l'identité allemande. Rappelons que la Bundesliga est le championnat où les équipes parcourent le plus grand nombre de kilomètres aux vitesses moyennes les plus élevées.

À ce sujet, j'ai interrogé l'un des analystes allemands les plus passionnants, le jeune Tobias Escher, qui vient de publier le livre *Vom Libero zur Doppelsechs* (Du libéro au double pivot, une histoire tactique du football allemand). « Avant Guardiola, personne ici n'avait entendu parler du jeu de position, déclare l'auteur. Il n'a jamais fait partie de notre culture, contrairement à la Catalogne ou aux Pays-Bas. En Allemagne, le mot *taktik* [tactique] est souvent utilisé comme synonyme de "défense". Chez nous, un match qualifié de "tactique" est un match défensif, où les deux équipes ont verrouillé leur surface à double tour. Si l'on va plus loin, ça signifie qu'on n'aurait besoin des tactiques que pour défendre, pas pour attaquer. Je crois que ça a été l'un des problèmes de Pep en Allemagne : ni les supporters, ni les journalistes, ni les entraîneurs ne pensaient que la tactique servait aussi pour marquer des buts. Comme si les consignes sur la tactique, le positionnement ou les combinaisons n'étaient pas utiles… En Allemagne, on continuait de croire qu'il suffisait de laisser les joueurs se débrouiller pour marquer. Ça me rappelle ce qu'a dit Beckenbauer à ses joueurs en 1990 : "*Fussball de Geht raus und de spielt !*" [Entrons sur le terrain et allons jouer au foot !] Nous avons donc tardé à réaliser l'influence tactique considérable de Guardiola. Attaquer était simplement synonyme de jouer vite. Alors que Guardiola n'utilise pas seulement la vitesse, mais ce jeu de position que plein de gens ont eu du mal à comprendre. »

5.2.

Tuchel, l'héritier potentiel

« L'entraîneur infaillible n'existe pas. Notre trajectoire est faite de victoires et de défaites. L'important est de goûter plus de joies que de déceptions. »
Jesús Candelas

Plusieurs entraîneurs allemands ont étudié le modèle du Barça et de la sélection espagnole. En profondeur, pour certains. À commencer par le sélectionneur Joachim Löw. Le séjour de Guardiola a fait naître des tas d'idées, de concepts neufs (et gagnants) qui ont généré débats et discussions grâce à leur pouvoir d'attraction et de reproduction. De jeunes entraîneurs comme Julian Nagelsmann, André Schubert ou Thomas Tuchel sont les porte-drapeaux d'un nouveau courant de pensée qualifié par Guardiola lui-même de « contre-culture ».

Le football allemand, au-delà de ses excellents résultats, se retrouve écartelé (de manière invisible) entre plusieurs modes de pensée. Guardiola a apporté une diversité tactique inconnue, obligeant les autres entraîneurs à trouver des réponses appropriées face au Bayern. Certains ont renforcé de manière spectaculaire leur zone défensive (le système en 3-6-1 est devenu la norme) quand d'autres ont dépensé leur énergie en essayant d'empêcher la relance de toutes les manières possibles. Toutes ces contre-mesures ont stimulé Pep à son tour. Au cours de ce processus, Thomas Tuchel s'est révélé comme le potentiel héritier de Guardiola en tant que défenseur du jeu de position.

Tuchel a introduit une idée neuve à son Borussia Dortmund. Sans tourner le dos à ce qui a façonné l'identité de son équipe, c'est-à-dire l'intensité, l'agressivité et le jeu direct hérités de Klopp, lui a ajouté des options tactiques. Le jeu de position ne figurait pas à son répertoire (ce qui a fini par provoquer le déclin de Klopp lorsque ses adversaires ont décidé de

laisser le ballon à son équipe pour la priver d'espace). D'après moi, Tuchel est le coach allemand le plus intéressant de ces dernières années car il a une vision stratégique. J'attends énormément de lui dans le futur. Il a fait ses preuves à Mayence et confirme à Dortmund. Sous sa direction, l'équipe a cessé d'être une équipe de sprinteurs. S'ils continuent de courir autant, ses joueurs ont désormais une idée précise en tête.

ON DÎNE ?
Munich, 6 novembre 2015
Au moment de se quitter dans le couloir du vestiaire de l'Allianz Arena, Tuchel demande à Pep :

« En fonction de ton programme de la semaine prochaine, on pourrait trouver une date pour dîner ?

— Bien sûr, je suis libre mardi. Appelle-moi. »

En dépit du large succès du Bayern (5-0), Guardiola a couvert d'éloges le Borussia Dortmund pendant sa conférence de presse. Ce n'était pas de la langue de bois mais le vrai fond de sa pensée. Quelques heures plus tard, en compagnie de Domènec Torrent et Manuel Estiarte, il répéta son admiration pour le travail réalisé en quelques mois seulement par Thomas Tuchel. Le BVB, vertigineux sous Klopp malgré une fin en eau de boudin, avait subi une profonde transformation en ajoutant beaucoup de contrôle à son jeu. Bien sûr, il n'en fit pas la démonstration à l'Allianz Arena. N'empêche, l'évolution était bien visible. Guardiola et Tuchel avaient noué des liens solides dès la première saison de Pep. À deux reprises, Mayence, l'équipe de Tuchel, avait donné du fil à retordre au Bayern. L'entraîneur catalan commença à admirer son jeune collègue. Plus tard, ils profitèrent de l'année sabbatique de Tuchel pour se rencontrer. Ils partagèrent un repas au Schumann's Bar. Sur la table, les verres et les salières leur servirent à mimer des actions de jeu. Que Tuchel prenne les rênes du grand rival du Bayern n'entrava pas leur entente. Le mardi suivant la déroute de Dortmund, Guardiola et Tuchel se retrouvèrent donc pour un dîner.

Tuchel était impatient de savoir sur quels ressorts psychologiques Guardiola avait insisté en préparant le match. De son côté, le coach du BVB avait conscience de l'avoir abordé d'une façon peu orthodoxe puisqu'il avait changé six joueurs de position ou de rôle sur le terrain. C'était peut-être trop. Tuchel voulait à tout prix revenir sur leur affrontement pour comprendre comment Pep s'y était pris pour mettre en pièces son équipe, prodigieuse jusque-là d'organisation et de créativité.

De son côté, Guardiola mourait d'envie de savoir pourquoi Tuchel avait fait le choix de bouleverser autant une organisation qui avait fait ses preuves. Il était aussi curieux de savoir ce qu'il comptait faire pour la suite. Ce rendez-vous eut lieu dans l'intimité, sans témoin, pour se sentir libre d'échanger moins de quarante-huit heures après le match. Ni Pep ni Tuchel n'eut peur de se mettre à nu devant l'autre.

Le jour suivant, Pep me fit un résumé de leur conversation : « Si l'Allemagne se convertit un jour au jeu de position, ce sera à mettre au crédit de Tuchel. »

Je demandai à l'entraîneur suisse Hermann Kälin, passé par l'Allemagne et le Mexique, avant de se perfectionner aux côtés de Paco Seirul.lo à Barcelone, s'il pensait que Tuchel accomplirait un jour la prophétie de Pep : « Je suis convaincu que le

Borussia Dortmund de Tuchel sera à prendre très au sérieux dans le futur, en Allemagne et en Europe, répondit-il. Tuchel est l'entraîneur le plus prometteur de ces trente dernières années. En peu de temps, il a profondément modifié le paradigme du Dortmund de Klopp. L'équipe court désormais dix kilomètres de moins par match, mais joue plus intensément et surtout mieux, puisqu'elle a davantage la possession du ballon. Son pourcentage de passes réussies a augmenté ostensiblement. Les joueurs utilisent mieux leurs atouts. Ils courent moins mais mieux. Pendant trois ans, Pep a été le shérif du foot allemand, mais bientôt, ce sera Tuchel. »

Tuchel est devant un défi colossal. Après une première saison où il a refait du Borussia une équipe compétitive, il a été battu en championnat et en Coupe par Guardiola, et Klopp, désormais à Liverpool, l'a éliminé de la Ligue Europa, ce qui ne manque pas d'ironie. Les trois joueurs majeurs perdus à l'intersaison, Hummels (parti au Bayern), Gündogan (Manchester City) et Mkhitaryan (Manchester United), l'ont obligé à reconstruire les fondations d'une équipe rajeunie par Merino, Dembélé, Mor, Rode, Schürrle, Guerreiro, Bartra ou Götze. La saison 2016-2017 constitue un gros défi pour Tuchel, autant que pour Guardiola à City. À l'issue de cette saison, on en saura plus sur sa capacité à prendre la succession de Pep en Allemagne.

5.3.

Son influence sur la Nationalmannschaft

« Le problème de ce monde, c'est que les idiots et les fanatiques sont toujours plus sûrs d'eux tandis que les sages sont envahis par le doute. »
BERTRAND RUSSELL

Il est délicat de mesurer l'influence d'un entraîneur de club sur une sélection. Ainsi, à quel point le Barcelone de Guardiola a-t-il permis à l'Espagne de gagner ? Impossible à dire. *A priori*, le lien semble évident puisque l'équipe nationale a emprunté au Barça un certain nombre de principes de jeu, même si Vicente del Bosque a apporté plein d'autres choses (par exemple, le double pivot Xabi Alonso-Busquets). On ne peut pas nier l'influence de Guardiola sur la sélection puisque le noyau dur de joueurs était identique.

On peut en dire autant de l'Allemagne championne du monde en 2014, étant donné que la colonne vertébrale était formée par des joueurs du Bayern, Boateng, Kroos, Neuer ou Lahm, mais aussi parce que le jeu du club a inspiré Löw (à la différence qu'il a confié un rôle clé à Khedira et qu'il a utilisé Lahm sur le côté droit où il n'évolue plus au Bayern).

Dans un cas comme dans l'autre, la présence de Pep à Barcelone puis au Bayern eut un rôle non négligeable sur les succès des équipes nationales espagnole et allemande, d'une part en dirigeant au quotidien les joueurs qui ont ensuite formé leur structure, d'autre part parce que del Bosque et Löw ont eu l'intelligence de capter une partie de son travail. Ces entraîneurs se sont nourris les uns les autres.

5.4.

Les progrès des joueurs

« Le travail quotidien est un artisanat. »
ROBERTO OLABE

S'il y a un domaine où l'empreinte de Guardiola est absolument incontestable, c'est dans sa façon de faire progresser les joueurs du Bayern. L'entraîneur argentin de volley Julio Velasco est l'une des grandes sources d'inspiration de Pep. « Le plaisir de l'entraîneur est celui d'un petit artisan, pas d'un gros industriel, compare-t-il. Nous sommes des artisans de l'enseignement et de la formation du sportif. C'est moins le résultat final que la progression de l'individu qui doit réjouit un entraîneur. Le voyage nous importe plus que la destination. Notre premier plaisir, c'est de constater une progression. La victoire ne vient qu'après.

« Dans la vie, tu sais à peu près qui est qui, je veux dire qui t'aime sincèrement, qui ne pense qu'à son intérêt, dit calmement Guardiola. De tous les joueurs que j'ai eus, je sais parfaitement qui j'ai aidé, à qui j'ai apporté un petit quelque chose et lesquels ne garderont rien de moi. Ceux-là n'étaient pas forcément mal intentionnés, c'est simplement que ma vision du football ne leur a pas convenu. »

Pep est plus motivé à l'idée d'aider ses joueurs qu'à l'idée de gagner. Mario Götze est un exemple de joueur qui n'a pas retiré un gros bénéfice de leur collaboration. Pourtant, Guardiola lui a consacré plus de temps en séances vidéo, analyses ou discussions qu'à beaucoup d'autres. Avec lui, il s'est montré patient, lui a donné beaucoup d'opportunités, a cherché en vain la formule qui lui conviendrait le mieux. Götze a probablement souffert de l'immense attente de toute l'Allemagne à son égard car il a été très vite comparé à Messi. Finalement, il n'a pas encore confirmé ses premiers pas à 18 ans. Il s'épanouira peut-être mieux dans un autre environnement. Mais

on ne peut enlever ni à Pep ni à Götze d'avoir tout tenté pendant trente-six mois.

Contrairement à Götze, beaucoup d'autres ont réussi. Lahm est passé du statut de formidable latéral à celui de milieu de terrain incontournable : un cerveau dans n'importe quelle zone du terrain, capable de dicter le rythme, de donner des passes décisives ou de sécuriser toute l'équipe. Dès les premières séances à Munich, Pep vit en Boateng en diamant brut qu'il ne cessa plus de polir. Grâce à lui, il a atteint un niveau dont même le joueur ne se savait pas capable. Il est devenu un défenseur central prodigieux, clairvoyant, doté d'une qualité de passe très au-dessus de la moyenne. Neuer, lui, a exploité avec Guardiola toutes ses qualités intrinsèques : il n'est plus seulement un gardien mais un footballeur à part entière, d'une part parce qu'il occupe quasiment une position de libéro, et d'autre part parce que, en tant que onzième joueur de champ, fort d'un excellent jeu au pied et d'une concentration hors normes, il donne une vraie plus-value au jeu collectif.

LA CONCENTRATION DE NEUER
Munich, 5 novembre 2014
Ce soir, le Bayern a tiré vingt-quatre fois, illustration de sa domination totale, contre deux tirs au crédit de Rome, à la 83e minute, obligeant Neuer à une double parade superbe devant Gervinho et Nainggolan. J'ai été stupéfait par la capacité de Neuer à rester attentif alors que la rencontre était presque terminée et qu'il n'avait quasiment pas été sollicité jusque-là.

J'en ai parlé plus tard avec l'entraîneur des gardiens du Bayern, Toni Tapalović, qui m'a expliqué : « Ne sois pas surpris. Manu est toujours concentré, il ne sort jamais d'un match. À distance, il en joue chaque minute même s'il n'a pas à intervenir directement. »

Joshua Kimmich est une autre grande réussite de l'ère Guardiola, qui a cru aveuglément en lui (« À plus ou moins brève échéance, Kimmich deviendra un international. Il a tout ce que doit avoir un footballeur », assurait-il dès septembre 2015), l'a incité à jouer avec vaillance, lui a confié des missions variées, voire incongrues, l'a corrigé parfois sévèrement lorsqu'il commettait une erreur et lui a inventé des défis à relever pour l'endurcir au point d'en faire un international confirmé : Kimmich a été un élève exceptionnel pour le professeur Pep.

KIMMICH, LE GRAND ESPOIR

Munich, 10 août 2014
Il fait une chaleur assommante sur Munich lorsque le téléphone réveille Estiarte. C'est Pep : « Nous allons à l'Allianz Arena, je passe te prendre dans dix minutes ! »

Michael Reschke, le responsable du scouting, les attend au stade. Ce n'est pas le Bayern qui joue mais le TSV Munich 1860, l'autre club de la ville, qui évolue en deuxième division. Dans l'équipe d'en face, le RB Leipzig, évolue un certain Joshua Kimmich, déjà considéré comme l'un des diamants du football allemand. Il a participé à l'Euro des moins de 19 ans remporté par la Nationalmannschaft dix jours plus tôt. Guardiola et Estiarte arrivent juste à temps pour le coup d'envoi, à 15 h 30. Le niveau est catastrophique, le ballon navigue d'une surface à l'autre sans passer par le milieu du terrain. C'est un match particulièrement pauvre, sans consistance tactique, où Kimmich touche à peine trente-trois ballons.

Mais une semaine plus tard, Guardiola téléphone à nouveau à Estiarte, profondément agité : « Manuel, Manuel, dit-il, je suis en voiture, sois prêt dans deux minutes ! Tu dois voir Kimmich. C'est une machine ! »

Pep avait décidé de donner une deuxième chance au jeune footballeur et il s'en est félicité : leadership, sens du jeu et du rythme, faculté de mettre en ordre toute l'équipe, façon de contrôler avec un pied puis relancer avec l'autre, instinct pour les couvertures et sens aigu de l'anticipation. Pep voit en lui plus qu'une promesse. Il le veut. Maintenant.

Douglas Costa est arrivé à Munich escorté par les doutes. Le coach dut même insister pour vaincre les réticences en interne. « Qui est-ce ? » se demandaient les journalistes, les supporters, et même certains dirigeants du Bayern. Quelques mois plus tard, Costa n'est pas seulement la grande révélation de la Bundesliga, c'est surtout un élément indispensable à l'harmonie collective munichoise, dans n'importe quelle position. Lorsque Kingsley Coman arriva au Bayern, c'était un espoir privé de temps de jeu à la Juventus. Mais à Munich, il fut l'un des bourreaux de son ancien club (« C'est le centre d'un gamin de 19 ans qui a fait pencher la balance entre le triomphe et l'échec », se félicita Guardiola). Toni Kroos était un excellent meneur de jeu, mais Pep lui inculqua les bases pour devenir une rampe de lancement plus reculée lorsque l'équipe occupait le camp adverse afin d'orienter le jeu d'un côté à l'autre, un job qui lui permit plus tard de devenir le maestro du jeu du Real Madrid d'Ancelotti. David Alaba était un latéral inarrêtable, une pile électrique, le joueur le plus athlétique de l'effectif, mais trois ans plus tard, il s'est transformé en un joueur parfaitement polyvalent : défenseur central lors des rendez-vous cruciaux de la fin de saison, milieu relayeur, ailier ou même avant-centre, sans perdre ses qualités innées. Pep s'y est bien pris avec ce joueur qui a besoin d'être encadré plutôt que d'être laissé trop libre. Pour finir, Lewandowski et

Müller, les deux profils les moins orthodoxes de l'effectif, ont obligé le coach à bâtir un modèle adapté à leurs qualités anarchiques, ce qui a fonctionné au-delà de toutes les espérances puisque l'un comme l'autre ont pulvérisé leur record de buts (quarante-quatre pour Lewandowski, soit 50 % de mieux que sa moyenne des trois saisons précédentes, trente-deux pour Müller, soit +39 %).

Xabi Alonso résume en quelques mots le secret de ces progressions spectaculaires : « Pep travaille tout dans les moindres détails. Si nous progressons, ce n'est pas simplement comme ça, ou parce qu'il donne des instructions, mais parce qu'avec lui, on bosse, on bosse, on bosse. » Sans aucun doute, la progression individuelle des joueurs est le premier motif de satisfaction de Pep au moment de quitter Munich : « C'est sur cet aspect que l'entraîneur a le plus de prise, remarque-t-il. Aujourd'hui, un technicien du Real Madrid est venu nous rendre visite. Il nous a dit : "Tu n'imagines pas en quels termes Toni Kroos parle de vous tous, l'ensemble du staff technique. Il raconte que tout se passait exactement comme vous l'aviez prévu et que les joueurs savaient absolument tout de l'adversaire avant d'entrer sur la pelouse." Voilà, c'est mon job et ma satisfaction. Peu importe la méthode : je veux enseigner quelque chose qui serve aux joueurs. Tu as aidé un joueur à comprendre le jeu et à progresser ? Mission accomplie. »

On s'émerveille du talent tactique et de l'évolution de la pensée de Guardiola, mais en réalité, ce qui le définit le mieux en tant qu'entraîneur – j'emprunte l'expression à Dante Panzeri –, c'est qu'il sait « faire des joueurs » : c'est-à-dire trouver leurs qualités et les exploiter à fond.

BACKSTAGE 5

LE *FLOW* DE LEWANDOWSKI
Munich, 22 septembre 2015

Si un joueur a le *flow*, c'est bien Lewandowski.

« Aujourd'hui, on va leur en mettre quatre… »

Ce ne sera pas quatre, mais cinq. Ces mots ont été prononcés par Juanma Lillo, l'autre grande source d'inspiration de Guardiola avec Johan Cruyff. Comme souvent, Pep et Lillo ont longuement analysé la performance du Bayern contre Darmstadt 98 (0-3 le samedi précédent grâce aux bonnes performances de Rode et Coman).

« Tu as vu que nous avons fait peu de déplacements, mais des bons ? »

La question de Pep est purement rhétorique. Il sait déjà que son équipe s'est déplacée peu mais bien. Guardiola pense comme Lillo que c'est au ballon de se déplacer, plus qu'aux joueurs. Courir oui, mais avec une idée en tête. Pas pour épater la galerie, ni pour le plaisir de se ruer sur le ballon. Mais courir pour marquer des positions et faire circuler le ballon rapidement de l'une à l'autre. Il faut évidemment courir beaucoup pour mettre la pression sur l'adversaire, ou lancer une contre-attaque au bon moment, pour se replier ou bien pour se replacer… Pep réclame beaucoup de courses à ses joueurs (« comme des chiens »), mais il veut d'abord qu'ils comprennent pourquoi ils courent.

Il juge qu'ils courent « trop » dès qu'ils perdent de vue le « pourquoi ». Sur cet aspect, Arturo Vidal est parmi ceux qui ont progressé le plus : Lillo le fait remarquer à Pep après Darmstadt. Le coach catalan se dit satisfait de l'incorporation du milieu de terrain chilien. Mais au téléphone, Pep n'en a que pour Joshua Kimmich, un diamant dont il s'est énamouré un an plus tôt et qui, à Darmstadt, vient de faire de très bons débuts comme titulaire en Bundesliga. À ce jour, Pep pense que l'Allemagne possède les meilleurs espoirs au poste de milieu relayeur : Julian Weigl du Borussia Dortmund, ou Gündogan, qui a l'avantage de pouvoir jouer dans toutes les positions du milieu. Kimmich, lui, rappelle à Guardiola le joueur qu'il a été, Weigl a des caractéristiques de Sergio Busquets, Gündogan étant un complément idéal. L'avenir de l'Allemagne semble garanti.

Guardiola est focalisé sur Wolfsburg, principal concurrent de la saison précédente, qui lui a subtilisé la Supercoupe d'Allemagne sept semaines plus tôt. À l'heure de défier l'Allianz Arena, le VfL est invaincu. C'est un adversaire dangereux.

« Sois tranquille Pep, on va leur en mettre quatre. »

Pas quatre donc, mais cinq. Ce jour-là, il y a eu comme une parenthèse magique de neuf minutes pendant lesquelles Lewandowski a vraiment eu le *flow*. « Une folie, commente le buteur. Je ne pensais qu'à tirer et tirer encore, pas à ce qui était en train d'arriver… »

L'histoire retiendra qu'en huit minutes et cinquante-sept secondes, Lewandowski a touché neuf ballons, tiré six fois, marqué cinq buts.

Ces quelques minutes ont eu un impact retentissant. L'Allianz Arena a fait le bruit d'un volcan en éruption. Au-delà de l'imagination. Au-delà du rêve. Pendant neuf minutes, Lewandowski a littéralement volé sur la pelouse. Alors qu'il traversait une période de doute, il s'est débarrassé de ses chaînes pour laisser enfin éclater son immense potentiel, sa grande forme, son sens du but rare.

L'impact a largement dépassé Munich. Les commentateurs des télévisions et des radios du monde entier ont hurlé à l'unisson, les fans de foot ont vécu des émotions incroyables à chaque fois que Lewandowski ajoutait un autre but. Le Polonais est entré en transe, comme poussé vers la surface de Benaglio par une force surnaturelle. Une séance de torture pour le gardien. Solide comme la roche en première mi-temps, Wolfsburg a volé en éclats. Lewandowski a transmis son *flow* à ses équipiers, Vidal avalant les espaces, Müller trouvant un partenaire à chaque passe, Costa courant encore plus vite que d'habitude. Encore plus que les autres, Götze semblait réaliser qu'il vivait un moment historique. Il donna trois passes décisives somptueuses.

L'histoire du foot est riche de moments de magie. Mais celui-ci a l'air presque irréel. S'il eut l'air de réaliser plus vite que les autres, Guardiola se montra tout de même

incrédule sur le moment. Les mains sur la tête, la bouche ouverte, les larmes au bord des yeux. Dans le stade, tous ceux qui peinaient à réaliser le regardaient. Qu'a-t-il bien pu se passer ?

« Mais je n'en sais rien ! Je ne peux pas l'expliquer, c'était simplement magique », dira Pep un peu plus tard.

Neuf minutes de pure magie de la part de Lewandowski, le buteur entré en transe.

Wolfsburg avait réussi l'exploit de mener au score à la pause mais le Bayern finit par gagner. L'équipe d'Hecking n'aurait pas pu être plus efficace : pour la douzième fois de la saison, Wolfsburg marquait sur son premier tir de la rencontre… Ce but compliqua encore la tâche de Guardiola, qui envoya Javi Martínez et Lewandowski à l'échauffement dès la demi-heure de jeu. Au vestiaire, il modifia complètement son plan de départ. Quand un match ne se passe pas comme prévu, il ne sert à rien de hurler contre les joueurs, il est plus efficace d'apporter quelques corrections très précises. C'est ce que fit Guardiola : à la pause, il remplaça Bernat et Thiago, confia à Javi Martínez la mission d'isoler Bas Dost. Mission réussie puisqu'il remporta la totalité de leurs sept duels aériens en seconde période. Libéré du marquage de l'attaquant néerlandais, Boateng put organiser la relance depuis l'arrière.

Autre changement : Pep intervertit la position des ailiers pour que chacun soit sur son pied naturel : Götze à droite, Costa à gauche, démêlant ainsi les fils de la toile d'araignée tissée par Hecking. À gauche, Alaba permit à Costa de se retrouver plusieurs fois en un-contre-un ; Müller se plaça juste derrière Lewandowski. Avec ces quatre modifications, le Bayern était disposé dans un 4-2-4 plus dense au centre. Tout était prêt pour renverser la rencontre de la plus spectaculaire des manières.

Mario Götze lança les hostilités d'une passe pour Arturo Vidal qui rompit les lignes adverses jusqu'à l'entrée de la surface, le Chilien décala Müller avant qu'un rebond chanceux sur Dante permette à Lewandowski d'ouvrir son compteur. À l'origine de toutes les actions munichoises, Götze profita du *flow* de son partenaire pour créer le danger. Il fit la passe décisive sur les deuxième et cinquième buts, réalisa quatre dribbles de grande classe, récupéra deux ballons dangereux et fut pour beaucoup dans cette performance inoubliable. S'il ne fut pas toujours à la hauteur des attentes, Götze fut parfois spectaculaire pendant les trois saisons de Guardiola. Malheureusement pour lui, on attendait qu'il atteigne le niveau d'un Messi, ce qui n'était pas possible.

Le quintuplé tonitruant de Lewandowski fit passer une statistique au second plan. À ce moment de la saison, le bilan du Bayern était le suivant :

– 4 buts marqués, 3 encaissés en première mi-temps ;

– 16 buts marqués, 0 encaissé en seconde mi-temps.

Je portai le chiffre à la connaissance de Pep le soir :

« Parles-en à Dome », me conseilla-t-il.

J'allai donc poser la question à son adjoint : comment expliquer cette grande différence ?

« C'est le fruit du jeu de Pep, m'expliqua-t-il. Certains ne comprennent toujours pas mais c'est exactement l'effet recherché. Avoir la possession du ballon, épuiser l'adversaire, brouiller les pistes jusqu'à ce que l'adversaire perde pied et devienne incapable de colmater les brèches et de fermer les espaces. Alors, marquer est plus facile. Dit comme ça, ça a l'air presque simple. »

16-0 en deuxième mi-temps. Tout sauf un hasard…

6

Le plan stratégique

« La méthode consiste à mettre à plat toutes les hypothèses avec une seule question en tête : pourquoi ? »
KENICHI OHMAE

Nous n'avons détaillé que la partie visible de l'iceberg Guardiola. S'il est évidemment passionnant de l'observer d'aussi près, comme sous la loupe d'un microscope, il convient aussi de prendre du recul pour bien saisir son travail dans la globalité et mesurer la profondeur de son empreinte.

Son empreinte, autrement dit son « plan stratégique » sur trois ans, qui vise à doter l'équipe de connaissances et d'outils pour développer son style de jeu dans le contexte local, adapté aux caractéristiques des joueurs. Il l'a appliqué au Bayern et s'apprête à faire de même à Manchester City, avec sept années d'expérience derrière lui. Sur le strict plan du football, son plan peut être ainsi résumé :

- Modèle de jeu
- Règles de base du jeu
- Méthodologie de l'entraînement
- Plans de jeu
- Éléments tactiques
- Actions tactiques
- Perfectionnement technico-tactique
- Analyse des adversaires et de la compétition

De la même manière, son plan contient des éléments plus éloignés du football, en rapport avec ce qu'est une équipe :

- Nutrition
- Prévention des blessures
- Récupération des blessés
- Récupération d'après-match
- Préparation mentale
- Culture collective

On se rend compte que le plan stratégique va bien au-delà du modèle de jeu. Les schémas, modules, systèmes et mises en place tactiques n'en sont qu'une petite partie. C'est un plan à long terme, trois années au cours desquelles Guardiola va tenter de développer toutes ses idées et tirer le maximum de ses joueurs. Comme nous l'avons déjà dit, les idées sur le jeu

ne sont pas dogmatiques, elles dépendent de la compétition, de la vie interne de l'équipe, des caractéristiques de l'adversaire, des états de forme physique, morale et émotionnelle, individuels et collectifs, et du calendrier. Les idées de jeu évoluent à l'intérieur du plan stratégique. Elles sont « vivantes », c'est-à-dire qu'elles naissent, maturent, meurent ou sont supplantées par d'autres.

Si la stratégie est une toile, les modèles de jeu et les tactiques sont des pinceaux. La stratégie, c'est de s'interroger sur le « quoi » et le « pourquoi », tandis que la tactique répond à « comment » et « quand ». La première montre la destination, la seconde sert à trouver comment l'atteindre.

« PEP, QUELLE EST LA TACTIQUE ? »
Barcelone, 27 juin 2016
« La tactique, c'est dire à chaque joueur exactement ce qu'il doit faire à chaque moment et dans chaque position qu'il occupera pendant la rencontre.

— Faut-il adapter ta tactique à celle de l'équipe adverse ?

— Bien sûr que oui. On ne joue pas dans le vide. Je prends toujours en considération les qualités de notre adversaire et les joueurs doivent les avoir en tête, tout savoir de ses forces et de ses faiblesses. Avant chaque match, nous avons radiographié l'adversaire pour nous adapter à ses caractéristiques. C'est notre responsabilité de ne rien ignorer de l'équipe qui se présente face à nous. Chaque joueur sait ce qu'il devra faire dans un certain nombre de situations.

— Mais si l'adversaire change en cours de match ?

— Nous devons avoir anticipé les variantes possibles et trouvé les ripostes adaptées. Quand je dis "nous", je parle à la fois de l'équipe et de chaque joueur qui doit être prêt à s'adapter dès l'instant où nous décidons de modifier la stratégie de départ. Nous devons avoir préparé toutes les possibilités pendant les entraînements précédents, pour ne pas être démunis si l'équipe se présente avec cinq défenseurs au lieu de quatre, par exemple. J'attends que les joueurs puissent s'adapter de manière immédiate.

— Ce qui veut dire que la préparation et l'analyse de l'adversaire sont plus importantes que le style de sa propre équipe.

— Sans aucun doute. La tactique, ce n'est pas aligner X défenseurs, X milieux et X attaquants. La tactique, c'est savoir quoi faire à chaque instant. »

Guardiola a toujours été plus tactique que stratégique. Sa plus-value comme entraîneur réside dans la qualité de la préparation de chaque bataille (les matches), c'est-à-dire tout ce qui touche à la tactique. Cependant, son expérience allemande lui a beaucoup apporté sur le plan de la stratégie d'ensemble. Il y accorde plus d'importance désormais. C'est précisément

parce qu'il raisonne à moyen terme qu'il lui arrive de ne pas être satisfait à l'issue d'une large victoire : il voit plus loin que le résultat du jour et sait si son équipe n'avance pas dans la bonne direction. Dans ce métier, le court terme peut aller à l'encontre du moyen terme.

Pep se montre parfois sauvage vis-à-vis du public ou des journalistes, même après une victoire, mais c'est seulement un mécanisme de défense naturel pour lui dans la victoire, beaucoup plus que dans la défaite. Il sait bien qu'une équipe progresse moins quand elle enchaîne les succès que quand elle traverse une période compliquée. Marcelo Bielsa a comparé la victoire à un « imposteur » et Garry Kasparov a mis en garde contre ses dangers : « J'appelle ça le risque du succès. Gagner crée l'illusion que tout fonctionne. Il y a alors une forte tentation de ne considérer que le résultat sans tenir compte de ce qui n'a pas bien marché (ou aurait pu ne pas marcher). Après une victoire, on a plus envie de faire la fête que d'analyser. La satisfaction est un ennemi redoutable car elle génère un manque de vigilance qui est le premier pas vers l'erreur. C'est une sorte de paradoxe. Le succès et la satisfaction sont les objectifs que l'on cherche à atteindre, mais obtenus en cours de route, ils peuvent aussi nous entraîner dans la mauvaise direction. » Comme n'importe quel entraîneur, Guardiola recherche la victoire. Cependant les avertissements de ses amis ont développé chez lui une extrême vigilance.

Posée l'importance du plan stratégique aux yeux de Guardiola, je vais mettre l'accent sur ses aspects les moins visibles, étant donné que le livre précédent a déjà largement détaillé la méthodologie de l'entraînement, les toros et les jeux de position, la préparation physique, l'importance de l'analyse des adversaires ou de l'alimentation des joueurs, la gestion de leurs émotions. Dans ce livre, nous allons approfondir les différentes options tactiques utilisées. Pour cela, je vais me concentrer à présent sur trois aspects précis du plan stratégique :

- Le modèle de jeu
- Les plans de jeu
- La culture collective

6.1.

Le modèle de jeu

« Le modèle de jeu est aussi fort que le plus faible
de ses maillons. »
FRAN CERVERA

Le modèle de jeu reflète la personnalité de l'équipe et, bien sûr, le caractère de son entraîneur. C'est une caisse à outils. Un plombier n'a pas dans sa mallette les mêmes instruments qu'un chirurgien ; un charpentier ne se promène pas avec une bouée de sauvetage. L'entraîneur est celui qui donne à son équipe le modèle en question, basé sur ses règles, en fonction de sa sensibilité pour détecter les qualités cachées de ses joueurs. Son degré d'adaptation, d'harmonie et de cohésion sera plus ou moins grand.

Si Guardiola a donné au Bayern un style parfaitement identifiable, il est vrai aussi qu'il ne se passait pas la même chose sur le terrain s'il alignait Lahm, Kroos et Thiago, ou Xabi Alonso, Vidal et Müller. Les caractéristiques des joueurs influent sur le modèle et modifient sa perception dans l'absolu. Le modèle de jeu de Guardiola a ses caractéristiques que nous résumons à nouveau ici : analyse des adversaires, surveillance de l'alimentation, importance accordée aux émotions des joueurs. Nous avons aussi développé les variantes tactiques, c'est pourquoi je m'attacherai à présent aux concepts de la stratégie globale :

- La possession du ballon : c'est un outil, pas un modèle de jeu ni la philosophie qui l'inspire.
- La supériorité numérique en défense et numérique ou de position au milieu du terrain.
- La profondeur maximale combinée à des séquences de passes pour attirer les adversaires et libérer les attaquants en un-contre-un.

• L’escalade des joueurs pour faciliter le début du jeu et l’avancée en bloc.

• La recherche du troisième homme dans toutes les phases de construction et des joueurs libres entre les lignes de pressing adverse (troisième homme = trouver le joueur libre dans un triangle).

• La protection défensive moyennant la possession du ballon (« La meilleure façon de refroidir une ambiance bouillante, c’est d’avoir le ballon », dit souvent Pep) et l’emploi sélectif du pressing à la perte du ballon.

• Le respect des positions, en encourageant les permutations et en donnant la priorité à ce que ce soit le ballon qui parcoure plus de distance que le joueur, pas l’inverse.

• L’excellence du geste technique, qui inclut la position du corps à la réception du ballon et la recherche de passes qui améliorent la position du coéquipier.

• L’intensité maximale à chaque instant de la rencontre, comprise comme pouvoir de concentration.

• La position dominante sur le terrain (incarnée par la position avancée de la ligne défensive) et l’orientation nettement défensive.

Les évènements diffèrent selon que ces principes sont appliqués par d’autres que les joueurs du Bayern, ou par le Barça de Basquets, Xavi et Iniesta. Le Barcelone de Pep utilisait beaucoup de passes courtes, l’avancée progressive toujours en bloc, une orientation souvent horizontale pour faciliter l’avancée avant l’action finale conclue le plus souvent grâce au génie de Messi. Au Bayern, les caractéristiques des joueurs ont conduit à rechercher des actions différentes, produisant une orientation plus verticale et rapide, de nombreuses passes en diagonale vers les joueurs de couloir, la prépondérance des ailiers et une fin d’action plus collective. Sans aucun doute, à Manchester City, ce seront encore d’autres recours selon que les interprètes du milieu seront Fernandinho, Gündogan ou Silva.

Répétons la question qui ouvre le quatrième chapitre : Guardiola a-t-il changé son modèle de jeu ? Si l’on admet qu’il y a ajouté de nombreuses nuances, l’a adapté aux caractéristiques des joueurs à sa disposition et l’a enrichi de ses propres idées, nous pouvons effectivement affirmer qu’il l’a changé, au cours de ses trois saisons mais aussi d’un match à l’autre.

Chaque match a été une étape lui permettant d'avancer dans l'exécution de son plan de jeu.

Le modèle du « jeu de position » met en relief deux qualités. D'abord, c'est un modèle structuré et défini qui dote le joueur d'une connaissance spatiale et dynamique : à l'entraînement, il apprend les différents circuits de jeu ; c'est une carte détaillée de l'orographie, qui, une fois maîtrisée, est d'une aide inestimable. Ensuite, même si cela semble contradictoire, c'est en un modèle ouvert, « évolutif », en rapport avec la complexité du jeu : il permet d'inclure les progrès, d'atténuer les faiblesses et de s'adapter à l'évolution individuelle des joueurs, à leur progression.

Le modèle de jeu ressemble à une partition de musique. Guardiola compose sa partition mais chaque orchestre interprète avec des nuances. Cependant, le chef d'orchestre ajoute parfois de nouvelles notes à la partition en fonction des musiciens qui composent l'orchestre, de leur forme, de l'acoustique de la salle. C'est une partition changeante, dans ses nuances, qui a évolué dans un continuum au long de ses trois années. La musique a l'air identique mais si on compare entre le début et la fin, on perçoit des différences notables dans le rythme, l'harmonie et l'interprétation. Le chef d'orchestre Christian Thielemann explique : « Une œuvre peut être interprétée de façon académique ou en rupture. C'est alors que le style réapparaît, mais avec une autre dynamique. Ces détails dépendent de nombreuses répétitions. Certains ne percevront aucune différence. » Ceux qui tiennent à coller à Guardiola l'étiquette de père du « tiki-taka » n'auront tout simplement rien compris de ses sept années d'entraîneur.

Un modèle de jeu évolue dans le temps. C'est une partition qui change chaque jour en fonction de l'adversaire, des expériences antérieures et de l'évolution des idées du chef d'orchestre.

UNE ÉQUIPE EST UN ORCHESTRE
Barcelone, 1er juillet 2015
Une équipe de foot est comme un orchestre symphonique. « Ce n'est vrai que si l'on observe une équipe ligne par ligne : la défense détruit, le milieu construit, l'attaque marque sous la direction de la baguette du chef d'orchestre, nuance Paco Seirul.lo. Qu'est-ce que la partition ? C'est l'histoire. Mais pour que la métaphore colle à la réalité, il faut songer que le joueur de triangle, par exemple, est capable de jouer du violon ou de n'importe quel instrument. Clairement, c'est impossible à l'échelle d'un orchestre. Mais pour une équipe de foot, si. »

« Il faut ajouter une autre nuance importante, intervient Juanma Lillo. Dans le foot, il y a un adversaire, tandis qu'un orchestre ne se mesure pas à un autre orchestre. »

6.2.

Les plans de jeu

« Une bataille s'engage toujours de manière conventionnelle mais se gagne par surprise. La surprise et la convention surgissent par cycle. »
SUN TZU

La singularité du football allemand a fait réfléchir Guardiola sur la façon de contrecarrer des forces qu'il n'avait pas l'habitude de rencontrer. Son nombre de plans de jeu s'est démultiplié. La diversité des tactiques utilisées contre le Bayern a forcé l'entraîneur catalan à sortir de sa zone de confort pour trouver de nouvelles parades. Dans sa trajectoire d'entraîneur, il n'avait pas eu à réfléchir autant sur les différents plans de jeu.

Qu'entend-on exactement par plan de jeu ? C'est le scénario concret d'un match. Le modèle de jeu a un caractère général, le plan de jeu un caractère particulier. Il inclut le système de jeu, le choix des titulaires et des remplacements à venir, mais aussi les éléments tactiques (positions à couvrir, mouvements à réaliser, occupation de l'espace…), les actions sur coups de pied arrêtés, le tempo du jeu. L'entraîneur n'a pas seulement à préparer minutieusement ce qu'il peut anticiper, mais également ce qui va se produire effectivement pour que l'équipe s'adapte le plus vite possible à une situation nouvelle.

Le plan de jeu va bien au-delà du système de jeu. « Ce n'est pas le système qui importe, mais les idées », a souvent répondu Guardiola à ceux qui l'interrogeaient sur ses fréquents changements de système en cours de jeu. Le plan de jeu est le plan de bataille des stratégies militaires, dans le sens où il faut mesurer le plus précisément possible le rapport de forces entre soi et l'adverse.

Il y a donc quatre niveaux :

• Le plan stratégique : c'est-à-dire le projet global établi sur les trois saisons.

• Le modèle de jeu : la caisse à outils que l'entraîneur met à la disposition de son équipe.

• Le plan de jeu : l'ensemble des éléments spécifiques et la dynamique permettant d'entrer dans un match.

• Le système de jeu : la répartition des joueurs dans l'espace à chaque moment du match.

L'évolution des plans de jeu établis par Guardiola au Bayern a été très significative.

La première saison, les plans furent éminemment linéaires et peu variés. Ils consistaient à imposer sur le terrain le modèle de jeu, en enchaînant beaucoup de passes sous le nez du rival. La patience et la confiance se sont révélées essentielles pour atteindre les objectifs. Le meilleur exemple fut le match disputé en octobre 2013 à l'Etihad Stadium contre Manchester City (1-3). Ce jour-là mit en évidence le paradigme du jeu de position, lorsque le Bayern compila quatre-vingt-quatorze passes consécutives en l'espace de trois minutes et demie, dans un toro grandeur nature. La même année, la déroute contre le Real Madrid (0-4) fut un contre-exemple spectaculaire de ce qui peut arriver faute de patience, de passes successives et d'avancée en bloc. Attaquant de manière suicidaire, le Bayern fut brutalement puni.

La deuxième saison, le nombre de plans de jeu augmenta. Les joueurs dominaient à présent plus de variantes tactiques et savaient passer de l'une à l'autre sans difficulté, comprenant le besoin de varier les rythmes. Ces progrès furent à l'origine de la démonstration au stade olympique de Rome (1-7) en octobre 2014. Ce soir-là, le Bayern engourdit son adversaire avec l'inattendue défense à trois, la position libre de Xabi Alonso, la grande concentration de joueurs sur le flanc gauche de l'attaque, Alaba inclus, l'utilisation de latéraux ailiers et de Robben exclusivement en un-contre-un… À la demi-heure de jeu, le tableau d'affichage indiquait 0-5 et ce n'était pas fini. Au coup de sifflet final, Thomas Müller résuma ainsi le plan de jeu : « Guardiola nous a montré exactement où étaient les faiblesses de l'AS Rome. »

C'est au Camp Nou que le Bayern essuya sa plus grosse défaite de la saison. Amoindri par les blessures, le Bayern se présenta avec une défense à

trois et Rafinha à gauche. Quelques jours plus tôt, il y avait eu une sorte de répétition contre Dortmund, dans la même disposition. Le rendement de la défense avait été très satisfaisant, incitant Pep à la reconduire face au Barça. « Je voulais un joueur de plus au milieu pour dominer le match, justifia-t-il. C'était un risque calculé pour obtenir un bénéfice précis. Mais Messi et Suárez ont compris nos intentions et déjoué nos plans, nous obligeant à repasser à quatre défenseurs. » En réalité, le Bayern n'a pas perdu ce match parce qu'il a dû changer de plan de jeu, mais parce que Messi a été très efficace et que l'équipe a manqué de tempérance dans les dernières minutes.

La troisième et dernière saison, les plans sont devenus plus sophistiqués, avec plus de mouvements et de nouveaux détails tactiques. Tant que l'équipe n'avait pas atteint sa vitesse de croisière, la priorité était de jouer les matches avec maturité, ce qu'illustrèrent les statistiques. Dans les dix premiers matches de la saison (neuf victoires, un nul), le Bayern marqua trente buts, n'en encaissa que cinq, mais avec un déséquilibre notable entre la première et deuxième mi-temps, fidèle au plan de jeu (sept buts marqués et quatre encaissés avant la mi-temps, vingt-trois marqués et un encaissé après). La priorité était de prendre le temps avant de porter l'estocade.

Après que l'équipe eut atteint une forme satisfaisante, Guardiola modifia radicalement ses plans. Juanma Lillo lui avait suggéré de jouer « en sablier contre des équipes déterminées ». Pourquoi ? Lorsque tu as atteint le seuil maximum de ton jeu, tu dois le réinventer. « Nous devons remettre en question le *statu quo*, surtout quand les choses tournent bien », a dit Kasparov. Ne rien changer, c'est prendre le risque de décliner (un cycle de vie comporte trois phases : l'apprentissage, la croissance et le déclin. Stagner pendant la deuxième phase revient à entrer plus vite dans le déclin, ce dont le changement aide à se prémunir).

En l'occurrence, le fait que les adversaires alignent souvent cinq ou six défenseurs puis une ligne de quatre milieux fut une bonne raison de changer. Pour fissurer ces murailles, le Bayern aligna jusqu'à cinq attaquants, d'abord en WM (le système en 3-2-2-3 créé par Herbert Chapman), puis en « pyramide » (le 2-3-5 de l'université de Cambridge datant de 1880), dans les deux cas en disposant les joueurs en sablier. C'est l'« effet miroir » : si l'adversaire augmentait le nombre de défenseurs, Pep augmentait le nombre d'attaquants.

À partir du 24 octobre 2015, date où il mit en pratique pour la première fois son nouveau plan de jeu (contre Cologne), Guardiola se mit en tête de bombarder l'adversaire de centres pendant un laps de temps assez bref, assez pour faire la différence. C'était un plan de jeu inverse à celui qu'il avait déployé auparavant, c'est-à-dire une puissance de feu sans interruption qui fit tomber Arsenal (5-1) avant de se révéler un plan B efficace lorsqu'il fallut à tout prix remonter le score contre la Juventus en huitième de finale (4-2). Une fois que le Bayern avait pris largement l'avantage, Pep modifia à nouveau le dispositif et le rythme en regarnissant son milieu en mode « possession tranquille ».

BLITZKRIEG
Wolfsburg, 27 février 2016
Le plan du jour : la « guerre éclair » (*Blitzkrieg*) avec cinq attaquants sur une durée limitée. Pep n'use jamais de cette stratégie sur la longueur, seulement quand il a besoin de prendre rapidement l'avantage. Feu à volonté : le renaissant 2-3-5 avec Douglas Costa positionné à l'intérieur et Coman sur l'aile. Les trois phases de jeu habituelles ont toujours cours (ouverture-construction-conclusion) mais le rythme n'est pas le même : plus rapide, plus direct, plus agressif. À la recherche du but.

Une fois l'avantage pris, Pep modifie le système. C'est la deuxième partie de son plan, jouer avec un milieu supplémentaire, quatre attaquants et surtout un jeu plus élaboré pour épuiser et désorganiser l'équipe adverse. Même si la *Blitzkrieg* ne suffit pas à prendre les devants, l'entraîneur repasse tout de même à quatre attaquants car une des caractéristiques essentielles de la guerre éclair est d'être limitée dans le temps à cause du risque de contre-attaque. Donc Pep revient toujours à son schéma, le jeu de position.

À la Volkswagen Arena, le Bayern se procure six occasions nettes dans la première demi-heure mais ne marque pas. Wolfsburg arrive à desserrer l'étau et porte le danger sur la cage de Neuer à plusieurs reprises. À la 50e minute, Thiago remplace Costa. Fini la *Blitzkrieg*, place à un système plus conservateur. Le Bayern monopolise le ballon et même si Kruse a quelques opportunités, les Bavarois s'assurent la victoire grâce à deux buts de Coman et Lewandowski. Le jour du 116e anniversaire de la fondation du Bayern, l'équipe obtient sa vingtième victoire en vingt-trois journées de championnat.

Pep est satisfait. La victoire à Wolfsburg le rapproche un peu plus d'un troisième titre consécutif, ce qui lui permettrait d'égaler deux légendes du football allemand, Udo Lattek et Ottmar Hitzfeld. Pour le Bayern, ce serait le quatrième titre de rang, une série inédite. Au-delà, Pep a pu tester cette « guerre éclair » qu'il compte reconduire contre la Juventus. Il a obtenu confirmation que ses joueurs peuvent revenir à un plan orthodoxe en cours de match, sans perdre leur agressivité ni leur efficacité devant le but.

C'est le dernier match de Pep à la tête du Bayern qui a donné le meilleur exemple de la variété des options tactiques dont il dispose désormais : la

finale de la Coupe d'Allemagne à Berlin, le 21 mai 2016 face au Borussia Dortmund. Il prépara trois plans distincts en fonction de l'adversaire : « Car Dortmund est capable de jouer de trois façons différentes et nous ne savons pas laquelle sera choisie au départ, ni à quel moment du match l'équipe passera de l'une à l'autre », nous explique l'entraîneur et analyste Carles Planchart quelques jours avant la finale.

Jusque-là, le Borussia de Thomas Tuchel s'était présenté en 5-3-2, en 5-2-2-1 et en 4-2-3-1. Prévoyant, Guardiola prépara pendant la semaine précédant la finale trois autres systèmes, en détaillant les couvertures, les marquages et l'orientation du jeu. C'est au cours de cette finale que l'on a pu véritablement apprécier les progrès des joueurs munichois : le Bayern obligea le BVB à jouer contre-nature en le pressant très haut, en bloquant ses lignes de passe en avançant la défense (Kimmich et Boateng) jusqu'à la ligne médiane et en forçant Hummels à jouer long sans lui laisser le temps d'ajuster ses ouvertures. Le Dortmund de Tuchel ne fut pas capable de revenir à ce qui avait fait sa force à l'époque de Klopp et finit la rencontre avec à peine 30 % de possession du ballon, alors que sa moyenne sur la saison était de 61 %.

Une demi-heure avant le coup d'envoi, sur le tableau d'affichage du vestiaire du Bayern dans les entrailles du stade olympique, étaient affichés à nouveau les trois systèmes que l'équipe avait travaillés pendant la semaine. Les joueurs avaient à l'esprit qu'à chaque changement de dispositif de Dortmund, eux-mêmes devraient immédiatement changer leur organisation défensive. C'est le capitaine Lahm qui serait chargé de donner le signal, Guardiola n'intervenant pas. Le BVB débuta le match en 5-3-2 et le Bayern mit en place une défense à trois avec Lahm au centre du terrain ; lorsque le Borussia passa en 4-2-3-1, Lahm recula en position d'arrière droit et l'équipe changea aussitôt de visage. Enfin, lorsque le BVB changea à nouveau, en 5-2-2-1 (ou 3-4-2-1 en possession du ballon), Lahm et Alaba se rapprochèrent de Vidal au milieu, laissant deux défenseurs derrière eux. À chaque fois, la réaction de Lahm induisit un nouveau plan de jeu parfaitement assimilé par l'ensemble des joueurs au cours d'une semaine studieuse.

6.3.

La culture collective

« Aucun succès ne peut m'être attribué ; c'est un travail collectif. »
PROVERBE MAORI

N'importe quelle grande équipe naît de la confluence d'une idée stimulante, qui agrège les énergies ; mais aussi d'une défaite lourde qui provoque une fracture. Donc, d'effets cathartiques. Cette idée, c'est l'équivalent des fondations d'un bâtiment ; la défaite sert de ciment. Et la culture d'équipe, c'est la structure du bâtiment.

Elle va bien au-delà de la gestion des émotions de ceux qui la composent. Généralement, les équipes de football n'ont pas développé de manière systématique et dans une optique stratégique ce type de culture, mais de façon spontanée. À l'inverse, les All Blacks néo-zélandais sont un exemple de culture collective structurée méthodiquement à partir d'une déroute invraisemblable, en l'occurrence leur élimination en quart de finale de la Coupe du monde 2007.

La culture d'équipe représente bien plus que des slogans ou des vidéos de motivation, des normes disciplinaires ou des langages spécifiques. C'est un pacte de bonne conduite et de comportement qui englobe toutes les composantes de l'équipe et mène vers des objectifs communs qui créent une identité irréfutable. Comment disent les All Blacks, cités par James Kerr dans son livre *Legacy* : « Nous devons faire les choses correctement pour que personne d'autre n'ait à s'en préoccuper. Les All Blacks doivent s'occuper d'eux-mêmes. […] Nous ne devons jamais devenir trop grands au point de ne plus nous occuper des plus petites tâches, comme récurer le sol des douches ou passer le balai. »

Bien qu'au Bayern Guardiola ait consacré la plus grande partie de son temps à changer le modèle de jeu, une tâche déjà complexe et risquée, il n'a pas laissé de côté un certain nombre d'éléments liés à la culture collective du travail. Par exemple, il a réservé l'accès au vestiaire à l'usage exclusif des joueurs, allant jusqu'à interdire lors de la troisième année qu'y pénètrent les amis, la famille ou les dirigeants, ceux du comité de direction exceptés. S'il a imposé peu de règles de vie (« Ici, les joueurs ont quatre règles à respecter, point. En dehors du centre d'entraînement, qu'ils fassent ce qu'ils veulent : ils sont majeurs. »), celles-ci devaient être respectées scrupuleusement, qu'elles concernent la discipline, le respect ou la santé (nutrition, repos, rééducation…).

Guardiola a souvent fait référence à l'attitude exemplaire de ses joueurs. Par exemple David Alaba, blessé, partageant en tribune la joie que lui procurait la bonne performance de ses partenaires. Ou Xabi Alonso courant à grandes enjambées en contre après avoir défendu sur un corner adverse. Thomas Müller remerciant Robben pour une passe décisive… Domènec Torrent et Carles Planchart ont compilé des images de conduites fair-play de leurs joueurs pour les ressortir en exemple à des moments précis.

Guardiola indiqua ses objectifs à l'aide d'images visuelles. Lorsque l'équipe arriva au centre d'entraînement du Bayern au début du mois de juillet 2015, tous les murs avaient été peints d'un numéro 4 de couleur rouge symbolisant l'objectif de la saison à venir : remporter un quatrième titre de champion consécutif, une première en Allemagne. Sur certains murs figurait le numéro 4 seul, sur d'autres, on pouvait lire « *Jeder Für's Team* » (Un pour tous, tous pour un), d'autres encore arboraient le slogan « *Champions 4 Ever* », et sur le mur longeant les bureaux du staff figurait la liste en noir des titres déjà conquis (2013, 2014, 2015) et un 2016 en rouge. Une façon de rappeler chaque jour à ceux qui empruntaient ce couloir l'objectif à atteindre.

Observer le vestiaire de l'Allianz Arena après les matches était tout aussi instructif. Après que la dernière personne avait refermé la porte derrière elle, l'endroit était tout propre. C'est tout juste s'il restait de temps en temps un brin d'herbe ou un morceau de sparadrap, ou un fond de boisson dans une bouteille. Les membres de l'équipe avaient tout rangé dans le vestiaire. (« Nous ne devons jamais devenir trop grands au point de ne plus nous occuper des plus petites tâches. »)

Le bon équilibre entre les entraînements éprouvants de Guardiola (plus mentalement que physiquement) et la liberté laissée dans les comportements a été l'un des ingrédients du succès. Je citerai un exemple.

L'un des aspects qui a le plus surpris les lecteurs de mon livre précédent fut que Guardiola ne pénétrait pas dans le vestiaire pour motiver les joueurs avant les matches. Ça n'a pas changé. Pep fait trois causeries (une la veille du match, deux le jour même), mais aucune ne se déroule dans le vestiaire du stade. Il organise la dernière causerie à l'hôtel quelques heures avant la rencontre, après avoir communiqué le onze de départ, le plan de jeu, et ajouté quelques mots pour motiver ses joueurs, mais cette partie est toujours brève. Il préfère s'étendre sur le jeu. Là, il peut ne plus s'arrêter. Lors du premier match qu'il dirigea à Manchester City, précisément à Munich contre le Bayern, il voulut donner tant de consignes tactiques à ses nouveaux joueurs pendant la dernière causerie que l'équipe n'arriva au stade qu'à quarante-cinq minutes du coup d'envoi. C'est le résultat de ses expériences barcelonaise et munichoise mais aussi de ce qu'il a appris pendant son année sabbatique à New York.

Avec le Barça, il y eut des causeries d'avant-match particulièrement émouvantes, comme celle de Rome en 2009 quand, à quelques minutes de la finale de la Ligue des champions contre Manchester United, il montra aux joueurs un clip vidéo empruntant des séquences au film *Gladiator*, en présence du staff et des joueurs, très émus. Mais Pep n'était pas du tout certain que l'effet serait positif après les premières minutes de match littéralement désastreuses. On peut ici citer Phil Jackson : « J'ai découvert qu'à chaque fois que j'ai été trop excité mentalement, cela avait un effet négatif sur ma concentration sous pression. J'ai donc fait le contraire. Au lieu d'exciter les joueurs, j'ai développé des techniques pour les aider à se calmer. »

À peine arrivé au Bayern, Guardiola demanda qu'on lui aménage en bureau un petit réduit situé à l'extérieur du vestiaire, pour ne pas interférer avec la vie interne de l'équipe dans l'heure précédant la rencontre. Il avait la conviction que l'entraîneur ne doit plus déranger les joueurs dans la dernière partie de leur concentration. À ce moment-là, les consignes tactiques ont été données. Puisqu'il tient ses joueurs pour des adultes capables de gérer leurs émotions, il se met alors à l'écart.

Il leur a aussi permis d'adapter leur échauffement. Ainsi, Boateng était le joueur qui passait le moins de temps sur le terrain car il préférait ses exercices d'assouplissement lombo-pelviens à l'intérieur du vestiaire. Neuer a pris l'habitude de ne pas arrêter plus de six ou huit tirs avant chaque match. Pendant la troisième saison, Müller et Lewandowski ont ajouté à leur répertoire une douzaine de frappes de la tête sur des centres de Lahm. Chaque joueur a été libre d'adapter l'échauffement collectif dirigé par Lorenzo Buenaventura. Pep trouve cela plus intéressant que d'enfermer un joueur dans un cadre strict et répétitif.

Guardiola a fait en sorte que chaque joueur se crée son propre rituel pour être en situation d'affronter le travail quotidien, exhaustif et intense, exigeant pour le mental et la concentration. Une façon pour lui de laisser les personnalités s'affirmer au sein du groupe.

6.3.1. Esprit « Citizen »

> « La clé d'un succès durable réside dans la maturation en tant qu'équipe. Gagner consiste à s'enfoncer dans l'inconnu et à créer quelque chose de nouveau. »
> *Phil Jackson*

À Manchester, il a décidé d'employer le mot « esprit » plutôt que « culture », moins pompeux et plus aisé à comprendre. Il l'utilisa dès sa première apparition devant les supporters, le 3 juillet 2016 : « Ce que nous voulons créer le plus vite possible, c'est un esprit d'équipe. » Le modèle de jeu viendrait ensuite. Cela en dit long sur ses intentions de départ. D'abord l'esprit d'équipe, ensuite le beau jeu (« Mon principal objectif est que les fans soient fiers du football que nous pratiquons. »), puis « essayer de gagner le premier match, puis le deuxième, etc. ». Des joueurs comme Gaël Clichy ont eu l'air de vite comprendre le message : « Pep veut que nous soyons fiers de porter ce maillot et qu'on s'en montre dignes. »

Ses premiers mots illustrent l'importance qu'il accorde à la création d'une culture collective à l'intérieur du vestiaire de Manchester City. S'il met ça avant tout le reste, ce n'est pas par hasard mais parce qu'il considère que l'âme de l'équipe est au centre du projet. Au fond, l'esprit d'équipe n'est pas plus important que l'implantation de son modèle de jeu, mais il doit influencer le modèle de jeu. Si les joueurs sont capables

de partager le même état d'esprit, il leur sera encore plus facile d'assimiler les principes de jeu, l'exécution sera plus efficace et donc la victoire à portée de crampons. C'est une priorité stratégique à développer jusqu'à ce que cela devienne un trait naturel du caractère de l'équipe : les comportements sur le terrain et en dehors, le positionnement mental, le type de joueurs qui feront partie de l'équipe, le langage, les rituels, les attitudes… En définitive, le siège et l'identité de l'équipe.

Le lecteur aura deviné qu'il ne s'agit pas d'une mission linéaire. Des erreurs seront commises en chemin, des problèmes vont émerger, des contradictions devront être résolues dans le vestiaire et sur le terrain. Dans l'immédiat, Pep définit l'entraînement comme une récompense qui doit s'obtenir, pas seulement la conséquence d'un contrat liant le club à un joueur. Celui qui ne se plie pas aux règles de base, qui ne s'entraîne pas à fond, travaillera à part, qu'il accuse un excédent sur la balance, qu'il manque de concentration, ou pour n'importe quelle autre raison.

La construction complète de cet état d'esprit Citizen prendra le temps nécessaire. Ce ne sera pas simple. Il faudra de la patience, du temps et de la complicité. En définitive, elle ne sera possible que si les joueurs acceptent de suivre le chemin tracé par l'entraîneur.

6.4.

Ses alliés : les joueurs

« Une équipe est comme une bonne montre : si une pièce manque,
elle reste belle mais elle ne fonctionne plus. »
Ruud Gullit

Guardiola avait toujours gardé une distance avec ses joueurs. C'était une façon de se protéger : « J'essaie de ne pas avoir une relation étroite pour qu'ils ne fassent pas de confusion ensuite lorsque je décide ou non de les faire jouer. C'est à moi de choisir et je ne veux pas être influencé par mes émotions. »

Mais à Munich, il s'est affranchi de cette distance et a fait une place à ses sentiments. Par gratitude envers ce qu'il recevait. Car dès le début, les joueurs du Bayern ont fait de gros efforts pour apprendre ce que voulait Pep, s'adapter à son jeu, changer pour lui. La deuxième année, ils ont assumé l'hécatombe de blessés avec un mental exceptionnel, l'adversité a créé des liens puissants entre eux.

« LES GARS, Y EN A MARRE. »
Dortmund, 4 avril 2015
Tous les doutes du staff en mars concernant l'identité des milieux et des attaquants à aligner se sont évanouis. Il n'y a plus de choix à faire puisqu'il ne reste que quatorze joueurs disponibles. Seront alignés les joueurs valides. Ce n'est évidemment pas la même chose de jouer sans Ribéry ni Robben. Avec eux, le Bayern a remporté 85 % de ses matches ; sans eux, seulement 60 %.

Alors avant d'entrer sur le terrain de Dortmund, Pep fait court : « Les gars, y en a marre. Au moment le plus crucial, nous sommes terriblement diminués. Nous ne surmonterons ce moment difficile qu'ensemble. Les gars, on doit tous aller de l'avant. Moi comme entraîneur, vous comme équipe. Allons leur montrer… »

Après avoir agonisé pour vaincre le Dortmund de Klopp en avril 2015, ce qui était presque synonyme de nouveau titre de champion, Pep s'exprima

avec emphase : « Quoi qu'il arrive, vous resterez toujours pour moi des héros vu votre réaction face à l'adversité. »

La troisième année, ils laissèrent totalement libre cours à leurs sentiments. Surtout Pep. Face aux attaques d'une partie de la presse, ses joueurs furent ses meilleurs alliés. Son bouclier. Sans qu'on le leur demande, ils le défendirent bec et ongles.

Lahm et Neuer montèrent en première ligne. Dans la période la plus compliquée de Pep au Bayern, c'est-à-dire après la déroute contre le Real Madrid en 2014, le capitaine avait donné de la voix : « Nous sommes avec toi, Pep. Jusqu'à la mort. » Le coach a toujours pu s'appuyer sur son capitaine mais aussi sur son gardien. Tous deux l'ont aidé dans la vie commune, l'ont parfois calmé. Pep n'a pas baissé son niveau d'exigence, notamment avec Thiago, qu'il n'a jamais lâché, le poussant jusqu'à la perfection, mais il s'est rapproché de ses joueurs, a eu l'esprit ouvert, créé une intimité avec eux. Il a aboli la distance initiale. Pep leur a ouvert son cœur et ses joueurs ont fait la même chose en retour.

Les liens vont au-delà la gratitude d'un joueur satisfait d'avoir progressé. C'était de l'ordre du sentiment. En public, Pep a parfois exagéré, disant par exemple : « J'aimerais avoir mille Dante dans mon équipe. » Tout le monde se rendait compte qu'il s'agissait de défendre le joueur brésilien, de lui redonner le moral après un match raté, mais son geste fut apprécié car il prenait la défense de l'un des membres de l'effectif en difficulté, et tant pis si les médias l'ont moqué. Les joueurs, eux, donnaient du crédit à ce genre de déclaration, car ils se rendaient compte que le coach serait toujours de leur côté et qu'il ne les abandonnerait pas au bord de la route dans les mauvais moments.

C'est grâce aux relations tissées avec Lahm et Neuer, et à sa façon de prendre la défense de l'élément le plus faible, que Pep gagna l'amour de ses joueurs. Parler d'amour peut sembler exagéré, voire inapproprié dans le milieu du foot, mais c'est Guardiola et les joueurs eux-mêmes qui ont ainsi décrit leurs liens. Je l'ai entendu un grand nombre de fois dans l'ascenseur de l'Allianz Arena : « Je t'aime, Philipp, je t'aime ! » criait Pep en donnant l'accolade à son capitaine et en lui collant deux bises sur la joue.

Tout ne fut que paix et amour ? Évidemment pas. Pep serait allé à la guerre avec Mandžukić, mais sur le plan du foot, cela ne collait pas. Il fut intransigeant vis-à-vis de Thiago, exigeant plus de lui que de quiconque.

Comme un père avec son fils. Il s'est creusé les méninges pour tirer de Götze un rendement supérieur mais ça n'a pas fonctionné, en tout cas pas avant qu'il retourne jouer à Dortmund ; Pep n'a consacré autant de temps à aucun autre joueur. Il fit confiance à Højbjerg comme un père, mais entre eux, la mésentente finit par être irréversible. Il s'est adonné passionnément à Franck Ribéry mais a reçu de sa part un accueil mitigé : d'abord chaleureux tant qu'il était à Munich (« Sans aucun doute, Pep est le meilleur entraîneur que j'ai jamais eu », janvier 2015 dans le quotidien *TZ*), puis méprisant après son départ (« C'est un entraîneur jeune, qui manque d'expérience », juillet 2016 à *Bild Zeitung*). Il tenta de remettre Schweinsteiger dans une dynamique de jeu qui n'aboutit à aucun résultat, même s'il lui donna toujours sa chance dans les matches importants.

XABI ET BASTIAN NE COHABITENT PAS BIEN
Stuttgart, 13 septembre 2014
Pep fit l'étalage de toutes les variantes tactiques à sa disposition lors de la victoire à Stuttgart (0-2). Il dut se donner à fond, car le jeu de l'équipe manquait de fluidité. Tout au long des quatre-vingt-dix minutes, il modifia son dispositif : du 3-4-3, il passa au 4-3-3 puis au 3-2-3-2 avec un double pivot composé d'Alonso et Schweinsteiger. Il tenta tout pour récupérer la fluidité.

Mais une question incontournable commençait à poindre : pourquoi l'équipe marchait-elle mieux avec un seul milieu défensif et cinq attaquants ? Autrement dit, il devenait évident qu'Alonso et Schweinsteiger ne cohabitaient pas bien.

Le football est aussi une affaire de chimie entre les joueurs. Je ne parle pas de sympathie mais d'une chose épidermique : l'empathie footballistique. Il arrive que deux joueurs s'améliorent au contact l'un de l'autre, mais l'inverse se produit aussi. C'est une réaction chimique. Évidemment, de nombreux facteurs (les adversaires, la complémentarité, les consignes reçues, etc.) font évoluer le rendement, mais ça ne suffit pas à produire les meilleures associations. Pendant des années à Barcelone, on a écrit que Xavi et Iniesta ne pouvaient pas jouer ensemble, jusqu'à ce que Guardiola les fasse travailler de concert et découvre que leur association profitait à chacun. Mais ça ne se passe pas toujours ainsi. Alonso a formé un excellent duo avec Busquets ou Khedira, deux joueurs très différents. De son côté, Schweinsteiger s'est parfaitement entendu avec Javi Martínez ou Toni Kroos, pour la même raison. L'association entre Xabi et Bastian semblait *a priori* prometteuse. Mais elle ne se confirma pas sur le terrain. La réaction chimique donnait un jeu amorphe et leurs efforts pendant plusieurs semaines n'y changèrent rien. Alonso et Bastian s'entendaient merveilleusement, avaient la même philosophie de jeu, mais lorsqu'ils évoluaient l'un à côté de l'autre, ça ne marchait tout simplement pas.

Dans le vestiaire cohabitent vingt-cinq jeunes hommes au caractère différent et un entraîneur à la forte personnalité. Et en définitive l'équipe se révéla une alliée précieuse pour Guardiola, les joueurs étant toujours derrière lui, dans les bons comme dans les mauvais moments : « Il y a beaucoup de testostérone dans un vestiaire », commenta Pep en février 2016, au plus fort de la contestation de la presse allemande. « Il n'y a pas de mauvaises têtes, pas un mouton noir et tout le monde va dans le même sens. J'ai eu beaucoup de chance avec ces garçons. Ils sont vraiment formidables. C'est un régal de les entraîner. »

À la fin de sa troisième année, l'entraîneur libéra publiquement les émotions accumulées. Au stade olympique de Berlin, la Coupe d'Allemagne en poche, il fondit en sanglots. Symbole de leur relation forte, les joueurs le portèrent en triomphe. Il pleura dans les bras de chacun et le capitaine Lahm l'obligea à venir chercher lui-même le trophée qui revenait à l'équipe :

« Pep, c'est toi qui soulèves la coupe, dit Lham.

— Non, non Philipp, elle est à toi, à toute l'équipe.

— Cette coupe est à nous tous. À toi de la soulever. »

Lahm fut l'allié le plus précieux de Guardiola lorsqu'il commença à bâtir son projet de jeu. Il l'a aidé à diffuser ses idées, à modérer ses ardeurs lorsque l'effectif avait besoin de temps pour assimiler, à prendre la mesure des situations délicates mais aussi à lever les doutes naissants. Il a fait preuve de droiture, de tempérance et de solidarité. En deux mots, intelligent et fidèle. En décembre 2015, il frappa à la porte du bureau de l'entraîneur et, au nom de l'équipe, lui demanda instamment de signer un nouveau contrat. Ce fut peut-être l'un des moments les plus gratifiants vécus par Pep à Munich.

Si Lahm a incarné la droiture et la sobriété, Thomas Müller était le roi de la blague et de l'anarchie. Ces deux caractères résument bien ce qu'a été l'ambiance au sein du Bayern de Guardiola.

DU SILENCE ET DU BRUIT
Ingolstadt, 7 mai 2016
Dans une heure et demie, le Bayern va jouer contre l'équipe locale. Il ne manque qu'une victoire pour conquérir un quatrième titre de champion d'affilée. Quatre jours plus tôt, l'équipe a subi une douloureuse élimination en demi-finale de la Ligue des champions

face à l'Atlético Madrid. La stupéfaction n'est pas encore retombée : malgré la prestation la plus aboutie de l'ère Guardiola, elle a échoué aux portes de son rêve.

Nous sommes à l'hôtel The Classic Oldtimer d'Ingolstadt, célèbre pour abriter à deux pas du stade un musée de motos et voitures anciennes, parmi lesquelles des Ferrari. La causerie tactique doit bientôt commencer. La salle de réunion est plongée dans la pénombre, seulement troublée par la lueur du rétroprojecteur. Sur l'écran, un 4 de couleur rouge, comme le quatrième championnat consécutif, le leitmotiv de la saison. Plus qu'une victoire et le titre sera à eux. Il n'y a encore dans la salle que quelques assistants de Guardiola assis sur les chaises du fond, absorbés par l'écran de leur téléphone portable. L'entraîneur est assis au premier rang, seul, repassant dans sa tête les consignes qu'il va donner aux joueurs. Ce n'est pas un jour pour un long discours, même si l'échec contre l'Atlético est encore dans toutes les têtes. Reste un ultime effort. Il faut surmonter la déception. Pep pense à tout ça lorsque Lahm entre dans la salle. Sans bruit, il s'assoit à côté du coach :

« Bonjour, Pep, dit-il.

— Bonjour, Philipp. »

Ils n'ajoutent rien. Pendant deux longues minutes, ils fixent l'écran sans ouvrir la bouche. Le silence est total dans la pièce sombre. Capitaine et entraîneur sont comme hypnotisés par le chiffre 4, ils repensent sûrement à toutes les étapes qui les ont menés jusqu'ici, à un nouveau titre à portée de main. Ils n'ont pas besoin de mots pour se comprendre. Thomas Müller vient alors rompre cette atmosphère quasi mystique, vociférant avant de s'asseoir avec fracas près de Pep. Il commence à le taquiner. L'entraîneur et le capitaine partent dans un éclat de rire : c'est aussi ça, le Bayern. Le silence intelligent et complice de Lahm, le chahut de Müller.

Le lecteur pourrait trouver assommants tous les compliments des joueurs à l'égard de leur entraîneur, alors disons simplement que même les éléments les moins utilisés, comme Van Buyten, Pizarro ou Kirchhoff, l'ont complimenté à profusion. Au cours des longs dîners d'adieu entre Pep et les joueurs, et même le dernier jour, dans le vestiaire de Säbener Strasse, les témoignages d'émotion et de tendresse se sont multipliés de la part de tous les joueurs, ce qui a fait dire à Pep : « C'est la plus belle récompense pour un entraîneur de sentir ses joueurs à ses côtés. »

Lorsqu'il revint à Munich fin juillet à la tête de Manchester City, ces marques d'affection se sont répétées de manière démonstrative : toutes les personnes présentes à Säbener Strasse ce jour-là vinrent le saluer et lui donner l'accolade. Pour Pep, ce fut une émouvante récompense de ressentir les sentiments de ses désormais ex-protégés.

Pour y arriver, l'entraîneur a dû changer ses habitudes, créer des liens différents avec les joueurs : abolir la distance qui le protégeait pour s'ouvrir. Si les joueurs ont partagé autant avec lui, c'est évidemment parce qu'ils ont

apprécié la façon dont ils ont joué pendant trois ans, mais aussi parce que la façon de faire de Pep leur a plu. Au lieu de le regarder avec méfiance, ils ont dégusté comme des gamins. À leur tour, les joueurs de Manchester City ont accueilli Guardiola avec une énorme faim d'apprendre. Mais la question est : sauront-ils maintenir cette attitude durablement dans les prochaines années ?

Au moment où il passa un coup de fil à une recrue potentielle, en juillet, l'intéressé lui fit cette réponse enthousiaste : « Mister, je commençais à avoir peur que vous n'appeliez pas ! » Mais que restera-t-il de cet enthousiasme des débuts ? Résistera-t-il aux passages à vide qui ne manqueront pas d'arriver ? Si l'on s'en tient à ce que l'on a observé au cours des premiers mois, il semble que oui. Fabian Delph a dit : « J'ai plus appris en trois semaines avec Pep que dans toute ma carrière. » Guardiola a répondu : « Je veux que les supporters sachent qu'ils peuvent être fiers de ces joueurs, qui apprennent et se battent à chaque entraînement. » Dans ces premiers jours, les joueurs se sont entraînés avec voracité, y compris ceux à qui l'entraîneur avait fait savoir qu'il ne compterait pas sur eux au-delà du 1er septembre.

Pep s'est montré dans les premiers mois à Manchester comme il était à Munich : plus proche des joueurs, le cœur ouvert. Arrivera-t-il à vivre trois ans sans se recroqueviller à nouveau sur lui-même ?

BACKSTAGE 6

LE BAYERN « LIQUIDE »
Brême, 17 octobre 2015

Le Bayern de Pep a atteint sa maturité dans le jeu à l'automne 2015. À cette date, il maîtrise deux grands circuits, plus un troisième alternatif.

Circuit nº 1 : le jeu passe par l'extérieur. Les zones intérieures servent de points d'appui, comme des « aires de repos » sur le chemin de la surface adverse.

Circuit nº 2 : le ballon passe par l'intérieur du terrain jusqu'à la hauteur des milieux défensifs adverses avant d'être écarté sur un côté dans la dernière phase de l'attaque.

Circuit alternatif : le jeu, en général dans la diagonale, pour créer un surnombre.

L'une des principales qualités du Bayern est de savoir alterner entre les trois circuits dans un match. L'équipe a atteint une sorte de maestria stratégique en maîtrisant plusieurs styles qui forment un « non-style ». Guardiola est plus éclectique que jamais.

C’est un caméléon. Il n’a jamais eu autant d’options à sa disposition. Il s’est débarrassé de son « corset », d’un quelconque dogme sans renoncer, évidemment, aux principes de son style de jeu. Bien au contraire : ses bases sont plus solides que jamais ; mais il a fait de son équipe un Bayern « liquide », concept qui évoque la fluidité du mouvement, sa variété de forme et sa diversité.

Il a confronté ses idées à la réalité du football allemand (un exemple : toutes les équipes contre-attaquent) : les capacités réelles des joueurs stimulées par le désir de transmission du coach, Guardiola a fait évoluer son orientation en prenant en compte les aptitudes et les limites de chaque joueur. À présent, il est comme un chef d’orchestre qui connaît la partition sur le bout des doigts mais a pris conscience que l’orchestre produira une musique plus belle si chaque musicien parvient à s’exprimer librement. Chaque joueur doit être mis dans les conditions de sortir ce qu’il a de meilleur au fond de lui. C’est la grande force d’un chef : combiner les qualités de chacun harmonieusement afin de décupler la puissance de l’ensemble. Chaque footballeur a un style propre mais l’entraîneur doit être capable de coordonner ces styles.

Dans le Bayern de Pep, tous les joueurs sont utilisés au poste où leurs qualités s’expriment le mieux, mais aussi au poste où elles sont les plus utiles à l’ensemble de l’équipe. Chacun sacrifie une partie de lui-même mais bénéficie en retour d’un saut de qualité collective. Les qualités des uns et des autres se décuplent. Le jeu du Bayern répond à un principe simple : vers le but, qui est la destination commune aux trois circuits préférentiels.

Si le Bayern emprunte le circuit n° 1, les défenseurs centraux, les milieux de terrain et le gardien passent le ballon sur les côtés ; au latéral de faire avancer le jeu. À chaque obstacle, le ballon est remis vers l’intérieur, un partenaire servant de point d’appui avant de renvoyer le jeu vers l’autre côté. Les appuis se font presque toujours en triangle, une figure géométrique omniprésente dans les plans de jeu de Guardiola. Le joueur qui veut aller de l’avant cherche un partenaire qui lui remettra à son tour le ballon dans de meilleures conditions.

Ensuite, le mouvement rapproche le ballon de la zone de conclusion : soit directement, en avançant à l’extérieur, du côté où a démarré l’action, ou de l’autre côté si l’on choisit de changer l’orientation comme le clairon sonne l’assaut final sur le champ de bataille. Le rôle des joueurs de couloir (latéraux et ailiers) est d’avancer tandis que les joueurs situés au cœur du jeu (le milieu défensif, les relayeurs, le meneur de jeu et les défenseurs centraux) sont les appuis qui donnent l’orientation générale.

Au moment de conclure, l’un des ailiers (ou son latéral) enclenche l’avant-dernier geste par le jeu en profondeur et une pénétration dans la surface avant une passe. Dans la surface se trouvent l’avant-centre, le meneur de jeu, l’ailier du côté opposé à l’action et un milieu de terrain. Au moins trois autres joueurs ont pris position à l’entrée de la surface (relayeur, milieu défensif) prêts à interrompre l’éventuelle contre-attaque.

Le circuit n° 2 se termine de la même façon mais il s’est enclenché autrement. Au cours de la troisième saison de Guardiola, la plupart des équipes adverses ont renoncé à presser le Bayern. L’expérience montre que les joueurs munichois sont assez agiles pour s’en dégager facilement. Bien sûr, des erreurs peuvent être commises, comme à Hoffenheim où Alaba a offert une balle de but à Volland, mais elles restent exceptionnelles. Même les équipes habituées à exercer un pressing (Leverkusen ou Dortmund) lèvent le pied à l’Allianz Arena. Elles ont pris le pli de laisser au Bayern le ballon et la maîtrise du jeu, s’évertuant plutôt à réduire les espaces pour éviter le risque

d'une contre-attaque munichoise. Mais comment contre-attaquer quand une équipe est déjà en train d'attaquer tout le temps ?

Si l'adversaire parvient à bloquer les couloirs, le Bayern utilise le circuit nº 2. À l'intérieur. Le ballon circule entre les défenseurs centraux, le milieu défensif et les deux attaquants (Lewandowski et Müller). À base de passes rasantes, verticales et fortes. Parfois, lorsque le ballon revient dans les pieds du défenseur central, c'est lui qui devra analyser la position de ses partenaires et des adversaires avant de renvoyer éventuellement le ballon sur un côté. Si le couloir est bouché, il peut choisir d'alerter un ailier qui à son tour sonnera le clairon.

Que le Bayern attaque dans le circuit nº 1 ou le circuit nº 2, il doit garder en mémoire les leçons apprises au cours de la deuxième saison de Guardiola. D'abord, l'assimilation du 3-4-3 a permis de perfectionner le concept du troisième homme, le joueur libre, grâce aux appuis à l'intérieur du terrain et au jeu en triangle. Ensuite, la réalité a obligé Guardiola à jouer plusieurs matches à quatre voire cinq attaquants pour remédier à la cascade de blessures. Cela va à l'encontre du cliché répandu de l'entraîneur aux mille milieux de terrain, mais ne déséquilibre pas son équipe pour autant. Pep a gardé son idée de deux ailiers associés à un numéro 9 classique (Lewandowski), ainsi que la cohabitation avec un milieu très travailleur, au positionnement mouvant (Müller). Autant de leçons apprises au cours de la deuxième saison puis appliquées pendant la troisième.

Ainsi, s'est créé un écosystème idéal pour Müller, devenu l'électron libre de l'attaque, dégagé des responsabilités dans la construction du jeu, exception faite des ballons reçus dos au but, qu'il doit contrôler avant de les remettre vers un ailier. En réalité, c'est lui, Müller, qui sonne le clairon à l'instant où il transmet le ballon à un ailier. C'est le signal que l'assaut final a commencé.

L'équipe est constituée de deux moitiés très proches. Le gardien, les défenseurs centraux et le milieu défensif constituent la première moitié, qui prend possession du rond central et choisit le circuit d'attaque (y compris le circuit alternatif, en l'occurrence une diagonale de Boateng ou Xabi vers un ailier ou l'un des deux attaquants). On peut dire que le cerveau de l'équipe habite le rond central.

Les deux ailiers, l'avant-centre et le meneur de jeu composent l'autre moitié de l'équipe et ont un rôle de diversion pendant la première phase du jeu, avant d'endosser un rôle très actif dès que le clairon a sonné. Ce sont les joueurs de cette demi-équipe qui décident à quel moment il convient de déclencher l'assaut final, quand ils sentent que l'organisation adverse se relâche. Entre les deux moitiés de l'équipe, les latéraux et les joueurs situés au cœur du jeu sont l'articulation. Son rôle principal est de servir d'appui, de créer le surnombre et d'empêcher la sortie du ballon adverse le cas échéant.

Le centre nerveux se situe dans la moitié la plus reculée. Elle choisit la marche à suivre, tandis que l'autre moitié, la plus avancée, l'exécute. Les joueurs intermédiaires mettent de l'huile dans les rouages.

Ce système a l'avantage de mettre en avant les qualités de chaque joueur. Boateng et Xabi ont la responsabilité du jeu long ou en appui, Alaba et Bernat conduisent la manœuvre et courent, Javi Martínez se prépare à tuer dans l'œuf les velléités adverses, Lahm et Rafinha sont les « lubrifiants » du jeu en toutes circonstances, Vidal casse les lignes, Thiago touche énormément le ballon et distribue vers les zones où l'adversaire est susceptible d'être mis en difficulté, Costa et Coman dribblent dans leur couloir, Lewandowski se lance à l'assaut de la surface adverse avant l'assurance d'être bien

servi, enfin, Müller atteint son sommet de *Der Raumdeuter* (« mangeur d'espaces ») car le jeu de l'équipe lui permet de se déplacer librement…

Facile, fluide, simple, « liquide »… Pour en arriver là, il a fallu travailler pendant deux saisons et demie, observer et corriger, faire preuve de compréhension mutuelle, apprendre continuellement. Aujourd'hui, le jeu du Bayern de Guardiola est abouti. Ce n'est pas tant Pep qui avait un style prédéfini en tête que les joueurs qui l'avaient déjà en eux. Simplement, l'entraîneur est celui qui est allé puiser au fond de chacun, qui a trouvé les associations complémentaires, a gommé les divergences et ajouté quelques principes de base. Dans le jeu du Bayern, toutes les sensibilités sont représentées. Les résultats suffisent à prouver le bien-fondé de la démarche.

7

Les éléments contraires

« À chaque erreur que je commets, j'ai l'impression de découvrir
une vérité que j'ignorais. »
MAURICE MAETERLINCK

Guardiola n'est qu'à la moitié de son chemin en tant qu'entraîneur, il lui reste donc beaucoup à apprendre. Cela peut sembler étrange au regard de son palmarès, de son inventivité stratégique et tactique, de son charisme aussi, mais c'est ainsi. Pep est jeune : ça ne fait que sept ans qu'il fait partie de la crème des entraîneurs. Il a atteint le zénith dès la fin de sa première saison complète, remportant les six grands trophées avec Barcelone. Personne d'autre n'a accompli cet exploit en plus de cent cinquante années d'histoire du football. La plupart de ses prédécesseurs ont eu besoin de longues carrières avant d'atteindre leur pleine maturité de coach. Arrêtons-nous sur la liste suivante et cherchons le point commun entre eux : Chapman, Pozzo, Hogan, Raynor, Rappan, Weisz, Erbstein, Guttmann, Rocco, Pesser, Sebes, Herrera, Busby, Maslov, Happel, Schön, Michel, Lobanovsky, Beskov, Menotti, Santana, Ferguson… Tous ont eu une maturation longue avant le succès (naturellement, il y a toujours des exceptions : Sacchi, Cruyff ou Mourinho).

Guardiola a battu tous les records historiques. Il a été couronné l'année de ses débuts, à seulement 38 ans, et a continué à cumuler les succès de toutes sortes, qu'il s'agisse de trophées ou de concepts de jeu. Mais ces accomplissements ne signifient pas qu'il est parvenu à la maturité. Pep reste un homme jeune et un entraîneur avec de belles années devant lui. Il a sept saisons derrière lui et on peut imaginer qu'il lui en reste au moins autant, voire plus. Il continue de se former et d'apprendre vite. « Apprendre » est son mot préféré, celui qu'il utilise le plus. Cela peut paraître contradictoire avec son étiquette de « M. Je-sais-tout » mais c'est la réalité : Pep se voit plutôt comme un « M. Je-ne-sais-rien ». Il est persuadé d'avoir encore tout un monde à découvrir dans son domaine.

Au Barça, il a connu un immense succès dans la peau d'un « adolescent » du banc, c'est-à-dire sans quitter sa maison, installé dans sa zone de confort (confortable aussi car les résultats ont suivi, ne nous trompons pas). Munich fut son premier voyage vers un autre monde. L'adolescent abandonna l'environnement familial à la recherche de nouvelles aventures, comme n'importe quel gamin de 18 ans part à la découverte du monde. Pour lui, cet autre monde en dehors de Barcelone a été le Bayern (il est aussi parti se connaître lui-même, comme l'a dit Ferran Adrià). En Allemagne, il est devenu adulte et a appris qu'il lui restait encore un long chemin à parcourir.

LES DIFFICULTÉS AIDENT
Munich, le 12 décembre 2015
L'adversité a aussi un bon côté. L'équipe manifeste sa faculté d'adaptation et son assimilation des systèmes de jeu ; les joueurs montrent leur capacité à se tenir correctement dans plusieurs positions et l'encadrement technique met à jour de nouveaux potentiels, comme l'explique Domènec Torrent : « Les difficultés nous forcent à nous secouer. Par exemple, compte tenu de la cascade de blessés actuellement, nous avons fait émerger un nouveau : Kimmich. Grâce aux essais que nous avons tentés pour sortir de ce mauvais pas, nous avons découvert ce bon joueur capable d'évoluer en latéral gauche ou droit en plus de son poste naturel au milieu du terrain. Parfois, rien de bon ne sort de ces tests, mais d'autres fois, ils sont un vecteur de progrès. »

Guardiola n'a pas été épargné par des critiques nombreuses et virulentes en Allemagne, mais il a aussi reçu d'innombrables marques de soutien et de reconnaissance. Les reproches sont venus de la presse mais aussi de consultants (Matthäus, Effenberg ou Hamann parmi les plus assidus), tandis que les compliments émanaient le plus souvent d'autres entraîneurs dont l'équipe avait croisé la route du Bayern. Pour Isaac Lluch, un journaliste qui a couvert l'actualité du club pendant les trois saisons de Guardiola, « l'entourage du Bayern, qui porte fièrement la devise de la Bavière, "*Mia San Miaï*" [Nous sommes ce que nous sommes], a besoin de folklore et de nombreuses marques d'identification que Guardiola n'a pas véhiculées dans la presse ».

Un autre journaliste, Uli Köhler, partage son point de vue sur les attentes exagérées qu'a fait naître Guardiola : « Dans le foot comme dans la vie, on attend beaucoup, parfois trop, de quelqu'un. Pep Guardiola doit être le meilleur entraîneur, le meilleur ami des joueurs, il doit connaître les tactiques les plus pointues et gagner tous les matches. Il devrait être aussi le meilleur pote des supporters, soigner les blessés et réparer les avions ? C'est impossible ! Il ne peut pas tout faire. Il a fait ce qu'il avait à faire et c'était déjà un sacré boulot ! »

Début 2015, Manuel Neuer prononça une phase définitive : « Pep connaît toutes les équipes de Bundesliga mieux que la plupart d'entre nous, les Allemands. »

Un compliment majuscule après seulement dix-huit mois de Bundesliga. Mais involontairement, c'était aussi une flèche empoisonnée tirée dans le cœur de plein de gens. Neuer ne l'a pas dit pour faire mal, mais ses propos ont pu être diversement interprétés : comme si un étranger avait la

prétention d'en savoir plus que les locaux… C'était très symbolique qu'après avoir gagné trois fois de suite le championnat, avec une grosse avance à chaque fois, en pulvérisant tous les records, Guardiola n'ait jamais été élu meilleur entraîneur de l'année lors du vote annuel des journalistes sportifs.

Mais pour atteindre son objectif de progression et de maturation, rien n'a été plus utile que les obstacles. Le plus haut fut sûrement l'hécatombe de blessures. Des blessures traumatiques et non musculaires, comme on a pu le croire.

Détaillons les chiffres de la saison 2015-2016, guère différents des deux précédentes. L'effectif du Bayern a déploré 19 blessures musculaires. Un chiffre situé dans la moyenne de 18 (pour un effectif de 25 joueurs sur une saison complète) qui conclut une l'étude commandée par l'UEFA aux professeurs Jan Ekstrand, Markus Walden et Martin Hägglund. Le Borussia Dortmund (15) et Chelsea (17) sont les équipes les plus épargnées d'après l'étude. À l'inverse, tous les autres candidats à la victoire en Ligue des champions ont subi plus de blessures musculaires que le Bayern : Arsenal (25), le Real Madrid (27), Barcelone (30), Manchester United (31), la Juventus et Manchester City (33) (source : Efias.com).

Pour ce qui est des blessures musculaires, le préparateur physique Lorenzo Buenaventura s'en est donc plutôt bien tiré. Alors, pourquoi parle-t-on d'une « hécatombe » de blessés ?

Le premier facteur de cette « épidémie », c'est la récupération des blessures musculaires selon le procédé en vigueur au Bayern depuis plusieurs dizaines d'années. Je le détaille dans les pages suivantes. Un processus parfaitement respectable, mais qui, d'après moi, est devenu obsolète compte tenu des innovations récentes de la technique et des moyens thérapeutiques actuels. Au Bayern, la durée moyenne de récupération après une blessure musculaire est de trente et un jours, beaucoup plus qu'au Borussia Dortmund (vingt-deux jours) ou à Mönchengladbach (douze). Même si le total des blessures musculaires se situe dans la moyenne, ce n'est pas le cas du délai de récupération (source : Fussballverletzungen.com).

En deuxième lieu, le total des blessures traumatiques a été très élevé. On inclut les coups reçus, les chocs ou les contusions qui ont provoqué entorses, ruptures des ligaments ou fractures, autant de blessures qui

immobilisent un joueur plus longtemps qu'une douleur musculaire. Rien que la dernière saison, le Bayern a totalisé 27 accidents traumatiques (soit 50 % de plus que de blessures musculaires), contre 14 à la Juventus, 15 à Barcelone, 17 à Arsenal et Manchester United, 18 au Real Madrid, 19 à Chelsea, 24 à Manchester City et 27 au Borussia Dortmund. City et Dortmund exceptés, le Bayern a déploré presque deux fois plus d'accidents traumatiques que les autres clubs de son niveau.

7.1.

La culture médicale

« Notre destination n'est pas un lieu mais une nouvelle façon
de voir les choses. »
Henry Miller

Le docteur Hans-Wilhelm Müller-Wohlfahrt dirigeait les services médicaux du club depuis près de quatre décennies. Il débuta lorsque Hoeness, Rummenigge et Beckenbauer étaient encore joueurs au Bayern à la fin des années 1970. Comme dans n'importe quelle activité, un homme en poste depuis si longtemps a acquis la force de l'habitude, une maxime particulièrement vraie dans la société bavaroise, ouverte, libérale, aimable et sympathique, mais qui a aussi une facette conservatrice et à cheval sur les responsabilités de chacun. Pendant près de quarante ans, le docteur ne s'est jamais immiscé dans les autres affaires du club. Mais en retour, il n'a jamais toléré qu'on l'interroge sur son travail.

À Munich, Guardiola a trouvé une situation inverse à celle de Barcelone, où les services médicaux (reconnus comme les plus efficaces et à la pointe de l'Europe) sont un modèle d'innovation et travaillent en étroite collaboration avec l'entraîneur. Son idée de base était d'utiliser toutes les méthodes (licites) pour accélérer la récupération des blessés dans le but de disposer du plus grand nombre de joueurs pour les matches. Pour ce faire, les services médicaux sont en contact permanent avec le coach et les joueurs tous les jours de la saison, sans parler de la clinique intégrée au centre d'entraînement et dotée de la technologique la plus moderne. Aucun club ne peut rivaliser.

La conception du docteur Müller-Wohlfahrt est aussi légitime qu'une autre, mais elle se heurte aux exigences d'une équipe de très haut niveau soumise à un énorme stress et finit par limiter son horizon.

La question n'est pas de savoir qui a tort ou raison, mais de permettre à deux conceptions opposées de coexister en ce qui concerne la récupération des joueurs blessés. Par ailleurs, la relation humaine entre Guardiola et Müller-Wohlfahrt est restée cordiale.

Mais leur opposition professionnelle a été immédiate. Août 2013 : le Bayern disputait face au Borussia Dortmund la Supercoupe d'Allemagne. Le docteur fit savoir que deux cadres de l'équipe seraient absents sur blessure (Neuer et Ribéry). Sans eux, Pep perdit son premier match comme entraîneur du Bayern et l'absence de Neuer s'avéra décisive. Trente-six heures après la rencontre, les deux joueurs s'entraînaient à nouveau normalement ! Que deux joueurs aussi importants soient totalement rétablis alors qu'ils n'étaient pas disponibles pour jouer une rencontre pour ainsi dire la veille posa un problème…

À mon avis, Pep s'y est mal pris avec le docteur à ce moment-là. Par respect pour lui et pour le club, Pep refusa de bouleverser dès son arrivée un système en place depuis quarante ans : il comptait sur le temps pour rapprocher les positions et comptait sur sa relation personnelle avec le docteur. Il pensait qu'en avançant dans la saison, le médecin se rapprocherait de l'équipe au quotidien et s'impliquerait davantage. Mais ça n'est pas arrivé. Pep s'est trompé en acceptant le s*tatu quo* qui, à mon sens, ne pouvait déboucher que sur une impasse.

Il est parfois très enrichissant d'avoir des idées différentes au sein d'une équipe. La tension peut générer du progrès. Mais dans le cas présent, la conception de l'un étant radicalement opposée à celle de l'autre, cela n'avait aucune chance de durer.

Je ne peux révéler le contenu de leurs désaccords en raison du secret professionnel. Mais les désaccords ont été fréquents. Alors, à la fin de sa première saison, Guardiola réclama à la direction la présence quotidienne d'un médecin auprès de l'équipe. Il n'a pas réclamé la tête de Müller-Wohlfahrt mais il a émis le souhait que celui-ci désigne un confrère de confiance pour suivre les joueurs à l'entraînement et en déplacement. L'incorporation de Killian Müller-Wohlfahrt, le propre fils du médecin en chef, ne fut décidée qu'au mois de janvier suivant.

Au printemps 2015, le Bayern fut décimé par les blessures comme jamais auparavant. Quelques-unes étaient d'origine musculaire mais la majorité était la conséquence de traumatismes. À chaque fois, le rétablissement fut

plus long que le délai communiqué au départ. Franck Ribéry aurait dû être absent trois ou quatre jours ; il finit par manquer plus de onze mois de compétition… Karl-Heinz Rummenigge explosa au pire moment, après la défaite à Porto (3-1). Il entra dans le vestiaire et reprocha avec véhémence les délais de récupération des blessés. Il ne cibla pas précisément le docteur Müller-Wohlfahrt (qui avait fait le déplacement pour ce match de Ligue des champions) mais l'ensemble du staff médical, docteurs et physiothérapeutes inclus. Sa colère retomba en moins de dix minutes. Guardiola intervint, ramena le calme et envoya les joueurs sous la douche. Le lendemain, le médecin annonça sa démission : il n'en réserva pas la primeur au club mais au journal qui avait l'habitude de sortir les infos exclusives à caractère médical liées au Bayern.

Cet incident a particulièrement porté préjudice à Guardiola. D'une, parce que l'équipe se retrouvait sans médecin au moment le plus décisif de la saison alors que l'infirmerie était pleine. Il ne restait que douze joueurs de champ disponibles. De deux, parce qu'il était évident que l'opinion publique allait rendre Guardiola responsable du départ d'une légende du club. Dans les jours suivants, il dut affronter seul les médias, sans le soutien d'un seul dirigeant du club.

HELENIO HERRERA A VIRÉ LE MÉDECIN
Milan, juillet 1960
Il est bon de se plonger dans l'histoire d'Helenio Herrera. En 1960, il fut recruté pour entraîner l'Inter Milan, avec qui il allait gagner la Coupe d'Europe en 1964 et 1965. Le service médical était alors dirigé par un praticien extérieur au club, qui ne venait pas au centre d'entraînement mais recevait les blessés à son cabinet en ville. Le reste du temps, il transmettait ses instructions par téléphone au masseur, qui lui-même les passait à l'entraîneur. Un cas semblable à celui de Munich. Helenio Herrera a raconté l'épisode lui-même dans ses mémoires publiés en 1962 :

« À mon arrivée, j'ai effectivement réclamé au président un certain nombre de changements au sein du personnel. Certains m'en ont voulu, pourtant leur crainte n'était pas fondée. Je n'ai jamais demandé que l'on vire une personne qui connaît son travail et le fait correctement. Ceux qui ont cru que je voulais simplement asseoir mon autorité faisaient fausse route. Mais si un joueur se blesse, personne n'ira le reprocher au masseur ou au médecin, c'est à moi qu'on fera le reproche. J'assume mes responsabilités mais il est logique que je m'entoure des personnes les plus compétentes aux postes clés. À mon arrivée, j'ai donc demandé qu'on engage un nouveau médecin, ce qui n'était pas un caprice. […] Si je me sépare d'un collaborateur, c'est qu'il n'apporte rien à ma méthode de travail. Pour autant, je ne remets pas en cause ses compétences dans un environnement différent.

» Au bout de quinze jours, le médecin ne s'était pas présenté comme il aurait dû. Il avait visiblement l'habitude étrange de travailler à distance.

» Un jour, il est finalement arrivé au centre d'entraînement. C'était un homme charmant et blagueur. Je n'ai pris aucun plaisir à lui enlever son sourire des lèvres, mais je lui ai dit que s'il était allé en vacances jusqu'à ce jour, il pouvait bien y retourner…

» Son successeur, le docteur Quarenghi, est un médecin jeune et intelligent, présent à chacun de nos entraînements… »

Il ne s'agit pas de comparer Helenio Herrera, alors âgé de 50 ans et qui avait entraîné une dizaine d'équipes, à Guardiola à son arrivée au Bayern, 40 ans et un seul poste derrière lui. Mais il est évident que Helenio Herrera avait pris la bonne décision en refusant dès le départ de collaborer avec un homme aux idées tellement éloignées des siennes. Il n'a jamais contesté sa compétence professionnelle mais l'a écarté parce « qu'il n'[apportait] rien à [sa] méthode de travail ». Guardiola a pensé que le temps réglerait son problème mais rien ne s'est arrangé.

Lorsque, fin mai 2016, il se rendit à Manchester avec ses collaborateurs, Pep avait complètement changé d'avis : à City, tout le monde devrait partager son point de vue, un point c'est tout. Il trancha rapidement la question des services médicaux en faisant venir le docteur Eduardo Mauri et des physiothérapeutes, recherchant lui-même un nutritionniste réputé. La leçon de Munich lui avait bien servi.

7.2.

La personnalité de Pep

« Le caractère de l'homme est son destin. »
HÉRACLITE

Une qualité peut être un défaut dans certaines circonstances. Guardiola a de l'empathie. Il s'intéresse vite aux autres, s'adapte à eux, essaie de les aider. Il a de l'empathie car il s'identifie et partage les sentiments de ses semblables. Il ne s'est pas comporté autrement au Bayern, et ce dès le premier jour : il a prononcé son discours de présentation en allemand, a porté la traditionnelle culotte de peau bavaroise (*Lederhose*) à sa première Oktoberfest, n'est pas allé contre le désir du club d'organiser des entraînements ouverts aux supporters, a accepté le souhait des dirigeants de maintenir en poste le médecin, comme celui de le décharger des équipes de jeunes. Il a ressenti de l'empathie pour le club car il est convenu que tout cela était bon pour tout le monde. Quand il a été pris d'un doute, Guardiola a toujours tranché en faveur de ce qui lui semblait dans l'intérêt du club, à Barcelone comme à Munich, allant parfois contre son propre intérêt.

Une telle volonté de se fondre dans l'idiosyncrasie du Bayern – un club singulier à bien des égards – a aussi eu un revers. Par exemple, Pep comprenait très bien que l'entraîneur du champion d'Allemagne doive parler allemand et il n'a donc jamais parlé une autre langue en conférence de presse. Pourtant, il n'était pas aussi à l'aise que dans d'autres langues, commettant des fautes de syntaxe ou de prononciation. De temps en temps, un journaliste lui suggérait de répondre en anglais et Markus Hörwick, le directeur de la communication du Bayern, le lui disait aussi, mais Guardiola n'a jamais transigé car il considérait que cela aurait été une faiblesse pour le club. Il pensait que l'entraîneur du Bayern avait l'obligation de s'exprimer en allemand (ou au moins, d'essayer). Mais ce qu'il prenait pour une force était en fait un défaut, car ses déclarations ou explications en allemand

n’ont jamais pu être aussi précises qu’en anglais, sans parler de l’espagnol ou du catalan, évidemment. Presque tous les journalistes allemands avec qui j’en ai parlé pensent que le coach s’est trompé sur ce point : eux s’en fichaient qu’il réponde en anglais. C’est à Pep que cela importait !

Dans le cas du médecin, il pensait que le temps pourrait aplanir le différend ; pour ce qui est de la langue, il décida d’insister en allemand pour respecter l’histoire du club. Dans les deux cas, une qualité est devenue un défaut.

À force de rechercher la perfection et d’agir pour ce qu’il pensait être le bien du club, il s’est mis lui-même des bâtons dans les roues. S’il avait été plus égoïste, il se serait probablement épargné des difficultés, comme dans le cas de Toni Kroos. Pendant sa première saison, Pep trouva des arguments contre la cession du joueur. Ses prétentions salariales et son statut ne correspondaient pourtant pas à ce que la direction lui offrait, si bien que la relation s’est dégradée ; Guardiola s’est chargé de faire l’intermédiaire car Kroos était l’un de ses cadres, celui qui donnait l’orientation du jeu après que Lahm l’eut mis sur les bons rails. Pep ne voulait pas le perdre mais le club a vu les choses autrement et a fini par le vendre au Real Madrid. Guardiola aurait très bien pu lancer un ultimatum à ses dirigeants mais il n’a jamais aimé les menaces ni les coups de pression. Il n’y a même pas songé. Après deux tentatives très insistantes pour le conserver, l’entraîneur arriva à la conclusion qu’il était préférable de se ranger derrière le choix du club, quitte à perdre un élément essentiel. A-t-il bien ou mal fait ? À mon avis, être aussi compréhensif vis-à-vis du club a été une autre erreur. Pep a fait preuve d’empathie, alors que dans le football de très haut niveau, tout s’oublie vite. Lorsque Javi Martínez s’est blessé au genou deux mois plus tard et que l’équipe s’est retrouvée sans aucun milieu axial, tous les regards se sont tournés vers l’entraîneur pour essayer de trouver une solution à cette crise…

La situation délicate que traversait le club à ce moment-là n’est pas étrangère à la décision de Guardiola d’accepter le départ de Kroos : Uli Hoeness était en prison et Karl-Heinz Rummenigge obligé d’assumer des responsabilités supplémentaires pesantes. L’entraîneur s’est donc mis en tête qu’il devait aider son club et se montrer compréhensif avec son nouveau patron, Rummenigge.

Ce ne furent pas les seuls défauts visibles chez Guardiola en Allemagne.

L’un de ses traits de caractère est d’assumer tous les problèmes seul et en silence. Il garde tout en son for intérieur, parfois jusqu’à accumuler exagérément la pression et à exploser. Le plus souvent, ce ne sont que des détails, mais à force, il semble porter un lourd fardeau. Ça peut être la question d’un journaliste, le commentaire d’un adversaire, ou encore le comportement d’un membre de son équipe ou une décision de sa direction. Il encaisse en silence, garde tout pour lui, se tait… Mais la pression monte et le jour où il n’en peut plus, il est capable d’entrer dans une colère noire.

C’est la même chose avec ses sentiments. Pep est un grand émotif. Ses larmes versées après la victoire en finale de la Coupe d’Allemagne en sont le reflet. Dans les jours qui ont suivi ce dernier match, j’ai discuté avec beaucoup de supporters du Bayern et tous étaient d’accord sur un point : « On pensait que Pep était une machine, on croyait qu’il n’avait pas de sentiments ; il était comme un automate. Ses larmes nous ont montré une autre personne. Il a touché notre corde sensible… »

JE VEUX SEULEMENT QU’ON M’AIME
Manresa, 23 juin 2015
Les vacances d’été ont pris fin à Manresa, près de son village natal de Santpedor, où il a participé au cinquantième anniversaire d’Ampans, une association qui vient en aide à de jeunes déficients mentaux. Pep a été bouleversé par les témoignages entendus tout au long de cette journée : « Si tu veux vraiment savoir ce que je désire dans ma vie et dans mon travail, c’est qu’on m’aime, dit-il. Ce n’est pas facile dans ce métier car tu laisses des joueurs de côté lorsque tu choisis ton équipe, ils s’emportent en imaginant que tu ne tiens pas à eux. Alors que mon choix est basé sur la tactique ou sur l’une de mes lubies ; mais eux voient les choses autrement. Ça me chagrine, car je n’ai jamais pensé que l’on gagnait grâce à moi. J’ai aidé, c’est certain, mais pas plus. Je ne suis pas meilleur qu’un autre. J’ai eu la chance d’être dans un grand club et d’avoir d’excellents joueurs. Ce que je recherche en vérité, ce ne sont pas les titres, mais donner de l’affection et en recevoir en retour. »

Pourquoi a-t-il masqué ses émotions jusqu’au dernier jour ? Pour deux raisons : parce qu’il est introverti, mais aussi parce qu’il essaie de se protéger. À moins d’être entouré par des personnes de confiance, il est plus que timide. Dans ces cas-là, Pep s’ouvre complètement, il change de visage : joyeux, plein d’esprit, incisif et blagueur. J’ai conservé des photos de lui dans l’ascenseur de l’Allianz Arena où il a l’air aussi fêtard que les plus extravertis de ses joueurs, David Alaba ou Thomas Müller. Mais pour se mettre dans cet état, il a besoin de se sentir à l’aise et de ne pas craindre

que l'on trahisse sa confiance. Si bien que son vrai visage n'a rien à voir avec son image publique.

De l'extérieur, cela lui donne une image glaciale. Il a l'air d'un type froid, sans émotion comme l'ont dit les supporters, ce qui est parfaitement contradictoire quand il explique publiquement qu'il a beaucoup de tendresse pour ses joueurs, qu'il les aime et se sent aimé en retour, qu'il ressent leurs sentiments et leur passion à l'entraînement. Amour, passion, tendresse, pour un homme réputé si froid ? Ces sentiments sont exprimés en privé mais à haute dose. Dire que beaucoup de gens le pensent incapable de ressentir tout ça ! À Munich, c'est seulement le dernier jour qu'il a laissé libre cours à ses sentiments et que les gens se sont rendu compte à quel point il pouvait être sentimental, combien ses joueurs lui vouaient une passion.

Il cache aussi ses émotions comme bouclier contre son propre excès de confiance. Guardiola est quelqu'un qui donne spontanément sa confiance. Il n'a pas de radar pour détecter les intentions plus ou moins bonnes des personnes qui l'approchent. Généralement, Pep se montre aimable, ouvert, confiant, mais il souffre lorsqu'il est déçu. Car Pep a été très souvent trahi. Si lui a horreur de trahir qui que ce soit (il préfère perdre une bataille plutôt que de trahir), il n'est pas doué pour éviter de l'être. Autrement dit, il pèche par excès de confiance.

Guardiola est, par-delà ses défauts et ses qualités, une bonne personne située à l'épicentre de son monde. Parmi ses défauts, j'en ressors un en particulier : prendre sur lui les erreurs des autres. Les siennes ne lui suffisent pas, il assume la responsabilité des fautes de ses joueurs, du club et parfois de personnes totalement étrangères. Encore une erreur de sa part.

Son obsession est à double tranchant. Sans elle, sans la passion avec laquelle il vit le football, Pep ne serait plus vraiment Pep. En même temps, son implication de chaque instant, sa recherche de la perfection, le temps qu'il consacre au club et aux joueurs constituent aussi une énorme pression pour tous. Pep fait toujours tout à fond. C'est une force qui se transforme quelquefois en défaut car tout le monde ne vit pas le foot avec la même passion ni avec le même investissement.

La question finale est la même que dans d'autres chapitres : sur ces aspects, Pep a-t-il appris de Munich ? Ses premiers pas à Manchester, où il s'est rapproché des supporters, discutant notamment dans un taxi avec le

jeune Braydon Bent dans une séquence largement partagée, semblent l'indiquer.

BACKSTAGE 7

LA RESTAURATION DE LA « PYRAMIDE »
Munich, 24 octobre 2015

Le jour est historique. Face à Cologne, le Bayern a remporté la millième victoire de son histoire en Bundesliga. Le championnat allemand existe dans sa forme actuelle depuis 1963 et le Bayern n'a accédé à l'élite qu'en 1965. En cinquante saisons, l'équipe de Munich a disputé 1 714 matches, pour un bilan de 1 000 victoires, 385 nuls, 329 défaites.

Pep est radieux. À cette occasion, la Bundesliga a fait distribuer un graphique où figurent les pourcentages de victoire des meilleurs entraîneurs de l'histoire du Bayern : Guardiola (82 %) devance largement Magath (64 %), Hitzfeld et Heynckes (63 %), ainsi que Lattek (62 %). D'Espagne, lui parvient une autre statistique : la victoire du jour est sa 300e depuis ses débuts d'entraîneur avec l'équipe réserve du FC Barcelone en 2007.

« Ces trois cents victoires prennent bien en compte le Barça B ? » demande-t-il.

Sa préoccupation est là. Car à chaque fois que l'on évoque son palmarès, Pep s'inquiète de savoir si la saison 2007-2008 passée à la tête de l'équipe filiale du Barça est bien incluse. Cette saison-là, il avait gagné le championnat de troisième division. Donc oui, le total de trois cents inclut bien les vingt-huit succès de sa toute première saison d'entraîneur.

Ce jour, Pep a restauré la « pyramide ». Sur la pelouse de l'Allianz Arena, le Bayern est présenté dans un 2-3-5 digne d'un passé lointain, entre la fin du XIXe siècle et le milieu du XXe. Pep va puiser des idées dans la « préhistoire » du football.

L'inspiration lui est venue lors d'un échange avec Juanma Lillo. Alors qu'ils évoquaient la meilleure façon de battre des équipes de milieu de tableau regroupées devant leur surface, Lillo le conseilla : « Pense à un sablier. »

En son temps, Pep s'appropria la figure du faux numéro 9 pour Leo Messi. C'était lors d'un match face au Real Madrid en 2009. On connaît le processus qui lui a fait prendre cette décision, mais aujourd'hui, c'est toute l'équipe qu'il a réorganisée.

Pep ne connaissait pas précisément l'histoire de la « pyramide ». « Mais Juanma Lillo m'en avait parlé », souffle-t-il.

Aux origines du jeu, avant que les entraîneurs ne développent l'aspect tactique, les équipes se déplaçaient exclusivement dans le sens de l'attaque. Comme on le voit toujours dans les cours de récréation, les footballeurs des années 1860 couraient tous derrière le ballon dans une sorte de chaos. L'historien hongrois Arpad Csanadi remarqua qu'à la suite du 1-1-8 initial, quelques années se sont écoulées avant que d'autres organisations collectives ne commencent à apparaître : adeptes d'un jeu direct,

les Anglais disposèrent leurs joueurs dans un 2-1-7. Les Écossais préférant un jeu fait de passes, ils optèrent un 2-2-6.

Le 2-3-5 fut d'abord débattu à l'université de Cambridge. À partir de 1880, la « pyramide » fut consacrée comme le système de jeu universel, notamment grâce aux succès des Blackburn Rovers. Dans quelques pays, ce système allait se transformer en dogme jusque dans les années 1950, bien que le WM (3-2-2-3) popularisé par Herbert Chapman (et Arpad Weisz en Italie) ait alors montré son efficacité. D'autres systèmes défensifs (Bold, Béton, Verrou, Il Método, Vianema…) avaient aussi convaincu et déboucheraient dans les années 1960 sur le *catenaccio* italien.

Le plus intéressant dans le choix de Guardiola de revenir à la « pyramide », c'est la façon dont il l'a concrétisé. Le résultat final est le même qu'au XIX^e^ siècle, c'est-à-dire le 2-3-5, mais les raisons qui l'ont motivé n'ont rien à voir. L'idée lui est venue instinctivement en combinant trois facteurs : la domination, les rotations et le goût pour les attaquants. Revenons en détail sur ce qui s'est passé à Munich en cet automne 2015.

1. La domination. L'analyse de l'adversaire du jour, le FC Cologne (et beaucoup d'autres par la suite) laissait apparaître sans aucun doute qu'il jouerait très regroupé autour de sa propre surface, acceptant dès le départ d'être totalement dominé par le Bayern.

Domènec Torrent et Carles Planchart répétèrent en boucle : « Ils vont tout fermer, Pep. »

Cologne s'organise en 5-4-1 en espérant que le Bayern n'arrivera pas à contourner son mur. Pour s'en prémunir, Pep aligne cinq attaquants, un seul milieu, trois latéraux. C'est la première fois qu'il dispose ainsi les joueurs d'une de ses équipes. Sa première année au Bayern, il a bien utilisé un 2-3-2-3 contre Manchester United, avec Robben et Ribéry complètement excentrés. Puis la saison d'après, il lui est souvent arrivé de titulariser cinq attaquants avec quasiment un rôle de milieux intérieurs aux côtés du milieu défensif (Xabi Alonso). Donc, ce sont les attaquants qui compensent le petit nombre de milieux ; dans les matches relativement faciles, l'équipe arrivait à assumer l'attaque à cinq sans pour autant se couper en deux. C'est ce qu'il mit en place en mars 2015 pour le huitième de finale de la Ligue des champions contre Donetsk : cinq attaquants, dont Robben et Ribéry positionnés à l'intérieur pour chercher le dribble décisif. Un essai largement transformé avec une victoire 7-0.

Aujourd'hui, c'est l'application d'un pur 2-3-5. Voyons comment les joueurs se positionnent : Neuer loin de sa ligne de but, quinze mètres devant sa surface, comme toujours attentif pour être prêt à intervenir (mais ça ne sera pas nécessaire). Devant lui, les défenseurs centraux Boateng et Rafinha s'installent dans le rond central, mais dans le camp de Cologne. Arturo Vidal est le seul milieu défensif ; près de lui, Philipp Lahm à sa droite et David Alaba à sa gauche. À eux la responsabilité de distribuer le ballon vers les cinq attaquants mais aussi de dresser un mur pour interrompre les contre-attaques adverses.

Au plus près de la surface adverse, de droite à gauche : Coman, Robben, Lewandowski, Müller et Costa. Cinq attaquants face à cinq défenseurs. Les Munichois se placent systématiquement dans un intervalle entre deux défenseurs. Avant tout, ils sont mobiles. Les ailiers mis à part, les trois autres permutent sans arrêt, essaient de pénétrer pour créer le danger dans la surface, ou bien repartent depuis l'arrière à base de passes puissantes. Les ailiers permutent eux aussi, finissant d'épuiser les défenseurs. Robben prend la place de Coman, Coman se glisse au poste de Costa,

tandis que Lewandowski et Müller ne restent jamais en place. Si à un moment la dynamique se grippe, Alaba se tient prêt à monter d'une vingtaine de mètres pour faire le sixième attaquant. Cologne arrive à peine à dépasser la ligne médiane. Le Bayern passe 70 % du temps dans le camp adverse. À l'issue de la fête (4-0), tous les spectateurs sont invités à boire une bière.

La certitude de la domination fut le premier pas dans le processus de restauration de la pyramide.

2. Les rotations. La proximité d'un match de Coupe vital contre Wolfsburg a obligé l'entraîneur à ménager ses deux joueurs clés au milieu, Xabi Alonso et Thiago Alcantara, dont le jeu réclame beaucoup de fraîcheur, physique mais surtout mentale. C'est pourquoi ils sont régulièrement mis au repos avant les gros matches.

C'est ce qui s'est passé face à Cologne. Comme Rode était toujours blessé et que Javi Martínez n'était toujours pas revenu à son meilleur niveau, il ne restait qu'un milieu axial disponible, Arturo Vidal. Compte tenu de l'adversaire, il était possible de jouer avec un seul milieu défensif, soutenu par Lahm et Alaba. La nécessité de faire souffler les deux milieux les plus importants était le deuxième facteur ayant mené au retour de la « pyramide ».

3. Le goût pour les attaquants. « C'est curieux la vie. On a dit de moi que j'étais incapable de jouer sans un contingent nombreux de milieux de terrain, alors que c'est une équipe bourrée d'attaquants que je finis par aligner… » Pep l'a dit un an plus tôt, à un moment où il ne pouvait compter ni sur Lahm ni sur Thiago. Ce qui lui imposa de monter plusieurs onze avec cinq attaquants, à la nuance près que l'un des cinq se tenait toujours prêt à revenir au milieu. Un match en particulier a conforté Pep dans ses nouvelles idées : le retour contre Porto en Ligue des champions. Le mauvais résultat à l'aller (défaite 3-1) obligeait le Bayern à se ruer à l'attaque et Pep n'avait pas hésité à titulariser cinq attaquants. Cette nuit-là, le Bayern attaqua donc avec Lahm, Müller, Lewandowski, Bernat et Götze placés dans les intervalles entre les défenseurs. Derrière eux, Thiago et Xabi distribuaient le jeu. Le Bayern écrasa Porto 6-1 (5-0 au bout de quarante minutes).

Depuis lors, Guardiola sait qu'il peut choisir cette option à cinq attaquants à des moments bien définis, allant contre l'aphorisme très répandu selon lequel « on attaque plus avec moins d'attaquants ». Le Bayern est entré dans une dynamique de jeu qui lui permet de dominer tous ses sujets et même d'aligner cinq attaquants sans sacrifier son équilibre.

Le goût pour les attaquants et les expériences concluantes de la saison précédente ont été le troisième facteur qui a convaincu Guardiola d'utiliser en 2015 un modèle de jeu datant de 1880. Un siècle et demi plus tard, il est tentant de considérer qu'il a bouclé la boucle.

L'utilisation de cinq attaquants a un autre avantage : les passeurs ont plus d'options. Pep l'explique pendant le dîner d'après-match : « Les passes du défenseur central ou du milieu défensif vers les attaquants sont plus sûres si elles sont dirigées vers l'extérieur ; mais elles sont plus dangereuses vers l'intérieur si l'on est prêt à se satisfaire d'un taux de réussite moindre. Avec cinq attaquants, notre défenseur central et notre milieu défensif sentinelle ont plus d'options. »

Pour les joueurs du Bayern, cela revenait à remplir l'un des grands objectifs fixés par Guardiola à son arrivée : aujourd'hui, tous connaissent, comprennent et pratiquent le répertoire tactique complet transmis par le coach. Ils ont assimilé et, encore plus important, ils se sont révélés à eux-mêmes. Les joueurs ont gagné la bataille de

l'ambition et de la volonté d'apprendre. Il n'y a pas meilleure illustration que celle donnée par Roland Evers, le commentateur de Sky Allemagne qui trouva cette formulation en plein match : « Philipp Lahm, *der Verteidigende Mittefeldflügelstürmer* », soit quelque chose comme « le défenseur-milieu-ailier-attaquant ».

Cela couronne le triomphe de l'organisation tactique de Guardiola. Non seulement les joueurs ont appris, mais compris et exécuté une partition particulièrement complexe et risquée. Ce n'est pas pour rien si aucune équipe ne jouait plus de cette façon depuis les années 1950. Il a récupéré et s'est approprié un concept vieux d'un siècle. Sa « pyramide » est toute une organisation riche de détails et de consignes spécifiques. Ce n'est plus le chaos que l'on devine sur les vieilles bandes des années 1930. Elle a désormais une véritable vocation offensive tout en étant renforcée dans ses points faibles et adaptée pour que l'équipe reste groupée. La nouvelle « pyramide » se caractérise avant tout par le mouvement permanent.

L'histoire est pleine de coïncidences. Par deux biais complètement différents et sans aucun lien, les idéaux nés à Cambridge au siècle précédent et ceux remis au goût du jour par Pep Guardiola sont comme les deux extrémités d'une seule « pyramide ».

8

L’entraîneur comme artisan du talent

« Pour atteindre l’excellence, il faut se former. Pour la transmettre, il faut se transformer. »
Xesco Espar

Apprendre obsède Pep. Absorber de nouvelles connaissances. Apprendre de ce qu'il voit, de ce qu'il tente, de ce qu'il lit ou de ce qu'on lui explique. Apprendre des bonnes expériences mais surtout des mauvaises. Il est faux de penser qu'un entraîneur d'élite sait tout : il n'en sait pas plus qu'un coach de troisième division ! Il évolue simplement dans un contexte différent, dirige des joueurs plus forts, dans un environnement plus compétitif, avec une pression plus forte. Mais il n'a pas plus de connaissances que l'entraîneur d'une petite équipe composée de joueurs moins doués. Leurs positions sont différentes, pas leur savoir.

Guardiola a entraîné sa première équipe en troisième division, ce qu'oublient souvent ceux qui ricanent en disant qu'ils aimeraient le voir à la tête d'une petite équipe. Non seulement il l'a fait, mais il a emmené ses adolescents jusqu'au titre de champion. Guardiola ne l'a pas oublié. Ce souvenir l'empêche de se croire supérieur à un entraîneur qui exerce à un niveau inférieur. Au contraire, ça le stimule à apprendre encore. Les messieurs Je-sais-tout lui déplaisent. Je reproduis les mots qu'il a prononcés en guise de bilan final à Munich : « Je me suis adapté à l'Allemagne et je suis venu apprendre plus qu'enseigner. Cette expérience a été vitale. »

Apprendre a été sa raison d'être en Allemagne en même temps que la raison principale de sa métamorphose.

Ne croyez pas que ce sera différent en Angleterre : il a une prédisposition à l'apprentissage, pas à l'enseignement. C'est l'un de ses moteurs et l'unique moyen pour lui de poursuivre sa route au haut niveau. Approfondir sa connaissance du jeu mais pas seulement : il veut aussi mieux communiquer, améliorer son analyse dans les moments chauds, affiner ses plans en fonction des évènements. Arrivé au sommet, il faut continuer de grimper. Reginald Revans l'a édicté sous forme de loi : « Pour survivre, nous devons apprendre à la vitesse des changements qui se produisent autour de nous. »

Comment un entraîneur apprend-il ? Cette réponse que m'a faite Pep il y a plusieurs années reste valable : « On apprend en regardant et en pensant. Observation et réflexion. » Il doit observer et analyser les matches et les entraînements, adapter à son propre environnement les leçons de ses maîtres, confronter ses idées à celles de ses adjoints et d'autres entraîneurs, penser et tester de nouveaux mouvements et en parler avec ses joueurs,

analyser ses adversaires, voir des matches, étudier des vidéos, analyser ses erreurs et penser aux moindres détails, parcourir des livres et des manuels, prendre des cours pour rester à la page, échanger avec des techniciens d'autres sports, il doit aussi apprendre à désapprendre et, si possible, étudier l'histoire du football. Comme l'a formulé Ángel Cappa : « Le futur du football se trouve dans le passé. »

L'entraîneur ne doit jamais cesser d'observer et de réfléchir, c'est une condition *sine qua non*. Garder l'esprit ouvert et combattre ses *a priori* : « Il n'y a pas d'apprentissage si l'on a des idées toutes faites », a dit Krishnamurti. Le médecin belge Maurice Piéron, lui, a écrit : « Un entraîneur qui ne sait pas observer n'est pas tout à fait entraîneur, car il passe 80 % de la durée d'un match ou d'un entraînement dans l'observation. »

Écoutons ce qu'en dit l'entraîneur argentin de volley Julio Velasco : « J'ai beaucoup plus appris des mauvais joueurs que des bons. Car avec eux, j'ai dû faire l'effort de trouver le moyen de progresser. »

Les entraîneurs apprennent de leurs confrères. Beaucoup ont joué sous les ordres de coaches singuliers, ayant des idées iconoclastes qu'ils se sont ensuite appropriées, pesant le bon et le moins bon avant de les mettre en pratique lorsqu'ils sont devenus entraîneurs à leur tour. Cette suite de noms n'a-t-elle pas une logique ? Jimmy Hogan – Josef Blum – Karl Humenberger – Rinus Michels – Johan Cruyff – Pep Guardiola. De la même façon, peut-on douter de la filiation suivante : Herbert Chapman – Vittorio Pozzo – Karl Rappan – Helenio Herrera – Fabio Capello – José Mourinho ?

Le philosophe José Antonio Marina a écrit que l'évolution humaine a été déterminée « par sa capacité à apprendre » (ainsi que par le jeu des mutations et la sélection naturelle). Cette faculté, qui est la troisième force de l'être humain, on peut la mesurer en fonction d'un critère décisif. « Non seulement l'homme peut apprendre plus que le reste des animaux, ajoute Marina, mais il peut choisir ce qu'il veut apprendre. » On pourrait appeler ça « l'apprentissage sélectif ». Le philosophe développe une idée essentielle à la compréhension de l'évolution du football : « La fonction de l'intelligence (le cerveau) n'est pas de connaître, ni de sentir ou de diriger l'action. […] Nous ne pensons pas pour connaître. Nous pensons pour agir.

Le talent, c'est donc l'intelligence d'agir de manière adéquate, brillante, efficace. »

Paco Seirul.lo détaille les paramètres par lesquels évolue le football : « Un entraîneur a une idée, l'applique de manière régulière, gagne grâce à cette idée jusqu'à ce que ses adversaires en prennent la mesure et la contrent… C'est précisément ce qui fait évoluer les espèces ! Et ça se passe de la même façon dans le football. Quand apparaît une nouvelle espèce d'insecte, aïe, aïe, aïe, les oiseaux les dévorent rapidement. Mais au bout d'un siècle ou d'un millénaire, cet insecte a développé un venin qui tue l'oiseau prédateur. D'autres oiseaux s'en aperçoivent et évoluent à leur tour, créant un antidote au poison ou cessant simplement de dévorer l'insecte. Pour comprendre l'évolution du football, il suffit de lire *De l'origine des espèces*. Quand soudain un entraîneur enlève un défenseur pour jouer à trois plus deux devant, dans un 3-2-3-2 par exemple, cela suffit à provoquer un changement dans les interrelations entre joueurs. Et qu'arrive-t-il ? Au début ces interrelations ne sont pas correctes donc on perd souvent le ballon. Mais le gros avantage du foot, c'est que cela se voit vite. On en arrive à cette situation car il n'y a pas de communication entre les joueurs. Les adversaires profitent de ce défaut de communication pour intercepter le ballon. À chaque fois qu'apparaît un élément nouveau ou différent, tous les autres éléments en sont changés, en bien ou en mal. C'est toujours dichotomique. Tant que le pourquoi du changement ou que les éléments nouveaux n'apparaissent pas clairement, il se passe un temps. Mais ce n'est pas un temps trop long car ensuite nous observons où le bât blesse : nous perdons le ballon. »

L'obsession d'apprendre n'appartient donc pas à un domaine intellectuellement platonicien. Il ne s'agit pas d'apprendre pour savoir davantage mais pour mieux diriger l'action. C'est une obsession éminemment pragmatique ! Disons que Guardiola est un drôle d'oiseau, car lorsqu'il a construit son œuvre (c'est-à-dire une fois qu'il a « enseigné » à ses joueurs), il ne reste pas devant à la contempler mais s'en va pour en construire une autre. C'est un anticonformiste, obsédé, jamais satisfait, mais c'est peut-être avant tout un survivant, quelqu'un qui a intériorisé le fait que rester à admirer sa réussite est un grand péril. À ses yeux, celui qui cesse de grandir meurt. « Grandir, ça veut dire apprendre et te transformer en une meilleure version de toi-même », a écrit Imanol Ibarrondo. Pourtant, il faut se déplacer sans arrêt, dans un continuum. Apprendre pour ne pas rester

ancré dans le passé, parce que ce n'est pas suffisant, parce qu'il faut désapprendre pour continuer à apprendre. Se former sans s'arrêter.

En annonçant qu'il partait en Angleterre pour continuer d'apprendre, Guardiola a signifié qu'il voulait continuer d'enseigner. Si le maître apprend à force d'enseigner, c'est aussi vrai pour l'entraîneur. Les psychologues Ron Gallimore et Roland Tharp ont longtemps travaillé aux côtés de John Wooden, l'entraîneur de basket légendaire à l'université de Californie (UCLA) (dix titres NCAA entre 1964 et 1975) et ont réfléchi à toutes ces problématiques dans un livre intitulé *Vous n'avez rien enseigné tant qu'ils n'ont pas appris*. C'est l'entraînement ! Ce n'est pas enseigner, à moins que les joueurs apprennent, pour autant que l'on comprenne « apprennent » comme l'assimilation des idées que propose un entraîneur.

Lorsque Guardiola dit, à la moitié de son ultime saison au Bayern, que l'essentiel de son travail a été accompli, il provoque l'étonnement général. On s'écrie : « Il est fou ! Il manque la Ligue des champions ! » Mais pour lui, l'œuvre est achevée car les joueurs ont appris tout ce qu'il avait à leur enseigner. La dernière pierre a été posée, le dernier coup de pinceau a été porté sur la toile. Bref, le travail est terminé. Naturellement, il restait quelque chose de très important : disputer le sprint final pour tenter de remporter des titres, mais pour Guardiola, ce n'était plus l'essence de sa mission.

Reconnaissons que c'est assez inhabituel et difficile à entendre pour le supporter ou le journaliste. Nick Faldo a expliqué que « seuls les très bons veulent s'améliorer. C'est même pour ça qu'ils sont si bons ». Guardiola met en pratique ce concept des psychologues américains : il a véritablement enseigné une fois que ses joueurs ont appris. Ni une minute avant, ni une minute après.

Mais appendre et se former, ça ne suffit pas. Il faut aussi se transformer. Combattre le sentiment d'autosatisfaction, en vouloir encore plus. On a tendance à penser que tout a déjà été inventé. C'est faux ! Tout est susceptible d'être réinventé. Ou d'être réutilisé différemment. La pratique et l'entraînement prouvent combien il est possible de progresser. Marina détaille comment Tchaïkovski composa en 1878 son *Concerto pour violon* mais que Leopold Auer refusa de le jouer « parce qu'il considérait qu'il était impossible d'y toucher », alors que, aujourd'hui, n'importe quel élève de conservatoire s'y attaque. À force de pratique, on y arrive toujours. Les

footballeurs du Bayern n'étaient pas capables d'enchaîner plus de dix passes dans un toro sans que le ballon soit intercepté. Trois années plus tard, on trouve d'innombrables vidéos sur comment réaliser cinquante passes consécutives ou plus à une vitesse folle. Comment ça a été possible ? En s'entraînant, en étant corrigé, en apprenant.

Le professeur Santiago Coca a résumé avec lucidité le rôle de l'entraînement : « Nous rendons le football digne en tant que jeu et nous libérons le talent. » Le talent, comme l'explique Marina, « n'est pas une pierre précieuse rare et convoitée. […] Cette idée fait partie d'une conception du monde statique et, d'après moi, obsolète. C'est l'antithèse d'une vision créative de l'intelligence, capable d'inventer et de décupler nos facultés, notre richesse, notre talent ». Le talent n'est pas un don mais le fait d'investir judicieusement nos ressources ! Comment y arrive-t-on ? Avec l'entraînement : nous venons au monde avec un patrimoine génétique donné, « mais tout le monde n'active pas ses gènes, ou comme on dit dans le jargon, les gènes s'expriment. L'environnement joue un rôle dans une activation sélective, et l'une des composantes de cet environnement, c'est l'éducation, qui façonne plus ou moins notre génétique et devient ainsi génératrice de talent au sens strict », dit encore Marina. Or, l'éducation du football, c'est l'entraînement. Donc en s'entraînant, autrement dit en recevant une certaine éducation, le joueur pourra activer et exprimer les gènes (et ses facultés sportives) qu'il a en lui. L'entraînement stimule ce processus.

Arrigo Sacchi est allé dans le même sens : « L'objectif de l'entraîneur est que le footballeur se construise à travers le jeu et le travail. Pour gagner, l'intelligence et le travail priment. Il m'a toujours semblé limpide que nous pratiquons un sport collectif, pas individuel. Mais l'individu, ses caractéristiques et ses aptitudes restent importants. Un joueur doit aimer le football, être bosseur, honnête. Le talent ne vient qu'après. Ce n'est pas le principal. Il faut chercher le moyen d'améliorer le joueur et de faire se déplacer l'équipe comme un seul homme. » Julio Velasco a posé la question suivante : « Ne serait-ce pas parce que nous, entraîneurs, n'aimons pas avoir à travailler que nous aimons tellement le talent ? »

Il y a un détail grammatical très important. Les joueurs n'entraînent pas ; ils s'entraînent. Le pronom « se » est essentiel. L'entraîneur enseigne et guide, mais celui qui s'entraîne, c'est le joueur. S'entraîner, ça veut dire

extraire tout le potentiel que l'on a en soi : physique, technique, intellectuel, volitif, émotif, tactique, compétitif… Si l'entraîneur est bon, il sera un « facilitateur ». L'entraînement est le processus d'éclosion du talent. Comme le dit Marina, « depuis une perspective épigénétique, l'héritage génétique est une ressource préliminaire d'un processus de construction qui implique d'incessants ajustements et équilibres ».

L'entraîneur est important en tant que guide du processus, mais même la pratique la plus précise et la plus méticuleuse ne suffit pas. Il faut aussi l'apprentissage que permet l'expérimentation. Guardiola me l'a expliqué en ces termes : « Pour apprendre, tu dois expérimenter. Il ne suffit pas qu'on te le dise. Pour corriger véritablement un défaut, il faut commencer par en subir les conséquences. »

Il n'y a pas d'expérience plus significative que la défaite. Stefan Zweig a écrit dans *Fouché* : « Rien n'affaiblit davantage un artiste, un général ou un homme de pouvoir que l'incessante satisfaction de sa volonté et de son désir : il n'y a que dans l'échec que l'artiste découvre sa véritable relation à son œuvre. Il n'y a que dans la débâcle que le général remarque ses erreurs, il n'y a que dans la disgrâce que l'homme d'État prend la mesure de la politique. L'abondance rend l'esprit obtus ; son interruption redonne de la tension et de l'élasticité créatrice. Seule l'infortune donne profondeur et ampleur au regard qui scrute la réalité du monde. » J'ajouterais que le besoin stimule les sens.

Guardiola a vécu peu de défaites dans sa carrière d'entraîneur : à peine 10 % des matches qu'il a dirigés. Il n'y a pas un entraîneur dans l'histoire avec un taux de défaite inférieur, ce qui fait de lui l'indiscutable numéro 1 au classement mondial du Club ELO (qui utilise un barème identique aux échecs), avec 2 151 points, devant l'historique Autrichien Hans Pesser (2 143) et une avance conséquente sur les autres entraîneurs. Mais c'est justement parce qu'il a peu perdu que Pep se souvient de la plupart de ses défaites. Certaines sont tombées dans l'oubli car elles n'ont pas eu de conséquences : par exemple, il a perdu neuf matches de Bundesliga sur cent deux, mais cinq défaites sont intervenues alors que le titre de champion était déjà acquis. En revanche, il n'oubliera sûrement jamais l'échec subi contre le Real Madrid en Ligue des champions, ce jour où il pense s'être trompé en mettant ses convictions de côté, ou encore celle contre l'Atlético, tellement cruelle compte tenu du match sensationnel réussi par le Bayern.

On a tendance à dire que l'on tire une leçon de chaque défaite, mais je n'en suis pas certain. Parfois, les excuses troublent le processus d'analyse et l'assimilation de l'expérience vécue ; d'autres fois, on oublie simplement l'origine du mal. Plus que dans n'importe quel autre domaine, Guardiola s'efforce que ça n'arrive pas. Il décortique chaque défaite. Après un échec retentissant en championnat contre Wolfsburg, début 2015, à cause de nouveautés qui ont fragilisé l'équipe, il écrivit sur le tableau de son bureau ce qu'il a appelé « la Bible », un manuel tactique auquel il n'a cessé de se référer par la suite, après chaque match, et qui consiste très simplement pour deux joueurs à en fixer quatre en attaque et à rechercher la supériorité numérique au milieu et en défense.

Pep se force à analyser les victoires avec la même exigence que les défaites ; c'est pour ça qu'on le voit souvent taciturne même après un succès. Il a l'air incapable de savourer une victoire, mais en fait, il est déjà en train d'en tirer des leçons utiles pour la suite. Son ami Kasparov explique : « Lorsque quelque chose va mal, on a forcément envie de faire mieux la fois d'après, mais nous devons nous exercer même quand les choses vont bien. Autrement, c'est l'impasse. » Guardiola ajoute : « C'est dans la victoire qu'il faut être le plus vigilant. »

En définitive, comme l'a dit Benjamin Britten : « Apprendre, c'est comme ramer à contre-courant : si l'on cesse de ramer, on recule. » Apprendre, voilà le moteur de toute forme d'évolution.

8.1.

Le talent se cultive dans l'habitude

« Lorsque je ne fais pas les choses bien, je souhaite
que mon entraîneur me corrige. »
Stephen Curry

Voici une affirmation très stimulante de l'entraîneur espagnol de foot en salle, Jesús Candelas : « Même à notre meilleur, on devrait toujours être capable de se demander ce qu'on peut améliorer. »

Tout peut être amélioré. Toujours. Le progrès n'a pas de limite. Qu'est-ce qui est nécessaire ? Cultiver le talent. Puisque nous avons défini le talent comme une évolution et non comme un don, l'expression « cultiver un talent » est plus juste. Tout au long de la pratique. « Toutes les pratiques ne sont pas synonymes de progrès, tempère Marina. Il faut une pratique délibérée, c'est-à-dire un entraînement bien dirigé que nous allons nommer "apprentissage profond". » La culture du talent, ce n'est pas simplement la répétition, mais l'excellence de la répétition, dans son orientation et son exécution, sa qualité. La théorie de Malcolm Gladwell sur les mille heures de pratique nécessaires pour devenir « expert » dans une discipline a été largement discutée, pour une raison essentiellement : la pratique doit avoir un but, sans quoi elle est inutile et inefficace. À quoi bon s'entraîner mal pendant mille heures ?

José Antonio Marina nous entraîne sur ce terrain étroitement lié au progrès d'un footballeur : « On ne peut pas dire que l'apprentissage ouvre toutes les portes, mais à l'inverse, on peut affirmer qu'il n'y a pas de grand talent sans entraînement. À partir d'un certain niveau d'aptitudes, la pratique délibérée fait tout. » Des études réalisées auprès des apprentis violonistes de l'Académie de musique de Berlin ont conclu que la différence entre un virtuose et un élève médiocre n'était due qu'au travail consenti par chacun. Je répète ce qu'a dit Julio Velasco : « Le plaisir de

l'entraîneur doit être le plaisir d'un artisan, pas d'un industriel. Nous sommes des artisans de l'enseignement et de la formation du sportif. »

Quand on liste les progrès individuels des joueurs qu'a entraînés Guardiola à Munich (en particulier Boateng, Kimmich, Neuer, Lahm ou Costa), on ne peut pas ignorer le processus partagé par l'encadrement et les joueurs pour y parvenir : 835 séances d'entraînement, 161 matches officiels et 37 amicaux, 530 causeries en groupe et quelque 2 000 séances individuelles de vidéo. Cela veut dire que l'apprentissage profond dirigé par Guardiola s'est étalé sur 1 500 heures de jeu et de pratique sur le terrain et 1 500 heures supplémentaires dans les bureaux. En résumé, les joueurs du Bayern ont travaillé environ 3 000 heures dans la direction montrée par l'entraîneur. Beaucoup d'heures mais surtout qualitatives, très intenses, basées sur la concentration et menées dans un but bien précis.

UNE FOIS DE PLUS
Munich, 19 janvier 2015
Pep accéléra les préparatifs et le mardi 19, consacra une longue séance au nouveau pressing pour subtiliser le ballon et réenclencher une attaque de position. Ce fut un entraînement éreintant, chargé, le deuxième de la semaine avec le même objectif. Il a duré deux heures et demie parce que l'entraîneur réclamait toujours une répétition de plus. Toujours une de plus : « *Das Letzte* ! » criait-il, la dernière.

Mais tous les joueurs savaient bien que ce ne serait pas la dernière. Tout juste sorti de la salle de massage car il ressentait une petite douleur musculaire, Mehdi Benatia rigolait à mes côtés :

« On le connaît tous, maintenant. Quand il crie "la dernière !", on ne le croit plus. À force, on a compris que c'était vraiment la dernière quand il dit : "*Jungs, I promise you. Es ist das Letzte* !" [Les gars, je vous le promets. C'est la dernière !] »

À ce moment-là, Pep n'avait pas encore promis et cette « dernière » répétition se prolongeait tandis que l'heure avançait et que la nuit tombait sur Säbener Strasse. C'est seulement quand la fatigue les avait tous gagnés qu'il prononça enfin les mots magiques : « *Jungs, I promise you*. »

Alors seulement, Benatia fit un clin d'œil et dit au revoir : « Cette fois, c'est fini pour aujourd'hui. »

L'entraînement est l'outil incontournable pour créer des habitudes. « Notre vie dans sa forme définitive n'est qu'un ensemble d'habitudes », dit William James (des chercheurs de l'université de Duke estiment que plus de 40 % de nos actes quotidiens ne relèvent pas de décisions prises sur l'instant mais d'habitudes).

Pourquoi sont-elles si importantes ? Marina l'explique ainsi : « Notre capacité à développer des activités attentivement est petite et coûteuse. Souvenez-nous quand vous avec appris à conduire, ou si vous avez appris une langue étrangère. Tout cela exige une concentration exagérée et fatigante. […] Peu à peu, ces activités deviennent automatiques, elles se transforment en habitudes et nous pouvons alors les faire sans plus y prêter attention. Par les habitudes, nous augmentons notre capacité de perception, intellectuelle, motrice, morale. […] L'éducation est, en fin de compte, l'acquisition d'habitudes. » Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée, a dit Aristote, avant d'ajouter que l'excellence n'est pas un acte mais une habitude.

Pourquoi serait-ce différent en football ? Pour qu'une action aboutisse, le sportif « ne peut pas » penser. Si Usain Bolt réfléchit à sa façon de courir, il ne court pas. Si Stephen Curry réfléchit à sa façon de shooter, il ne shoote pas. Si Leo Messi pensait à son geste au moment de tirer, il ne marquerait jamais. Tous doivent penser (beaucoup et vite) pendant la « pratique délibérée » aux entraînements (en recherchant l'excellence et l'exigence), et non au moment de la compétition. L'habitude qu'on prend à l'entraînement est fondamentale pour saisir le dynamisme de l'intelligence (Marina) et la réussite du geste. Emma Stone a expliqué qu'elle ne connaissait qu'une façon de chanter juste en direct : « Il faut s'exercer beaucoup. Tu dois tellement connaître la chanson et l'apprendre si bien que tu te sentes libre d'improviser. » L'entraîneur Fran Beltrán a écrit : « Le football devient efficace lorsque tu arrêtes de penser. Je dois donc former mes joueurs de façon à leur donner des habitudes. »

Quand on parle d'habitude, s'agit-il des « automatismes » ? Autrement dit, comment sont reliées les répétitions d'action aux entraînements et la conception du football en tant que phénomène complexe ? Seirul.lo répond : « Nous faisons en sorte qu'il y ait des éléments spécifiques du jeu répétés avec des variantes. Car si je répète toujours le même geste face à toi, au bout de la troisième fois tu auras le truc. Alors ? Nous devons construire des situations de jeu où la répétition automatique n'a pas de valeur. Nous devons réduire les "automatismes" du jeu. Car si le jeu devient automatique, tu ne me battras jamais : il me suffira de dix secondes pour découvrir tes automatismes. Ce que nous devons travailler, après l'avoir découvert, ce sont les interactions efficaces entre les joueurs. Ce n'est pas un autre mot mais un autre concept. »

Les interactions entre joueurs sont un domaine essentiel du jeu. Le rendement d'une équipe ne peut s'améliorer que si l'on fait en sorte que les joueurs se complètent ou qu'ils exercent une influence positive les uns sur les autres. C'est évidemment un facteur que tout entraîneur prend en compte au moment de composer son équipe : souvent, ce ne sont pas les meilleurs joueurs qui forment la meilleure équipe, mais ceux qui interagissent le mieux. L'art des interactions dans une équipe dépend de la vision et du flair de l'entraîneur ou est improvisé par les joueurs eux-mêmes ; quelquefois, elles découlent du hasard.

« L'apprentissage profond » exige une progression constante et des mécanismes de correction immédiate : « L'élève doit savoir à tout moment s'il fait bien ou s'il fait mal. S'entraîner sans connaître les résultats, c'est comme jouer au bowling sans savoir quelles quilles sont tombées. Il ne faut pas éloigner l'acte de sa dimension éducative », explique Marina. La correction de Guardiola envers Kimmich sur la pelouse de Dortmund en mars 2016 a surpris ? Sans doute, car cela n'arrive pas souvent. Les joueurs d'échecs ne se réunissent peut-être pas juste après une partie pour analyser le résultat ? Qui s'est trompé, comment, à quel moment. Quelle était l'autre solution ? L'armée américaine a testé l'utilité de revoir les attaques militaires après coup. Le colonel Thomas Kolditz, de l'académie militaire de West Point, affirme : « Cette méthode a littéralement transformé l'armée. » Alors pourquoi les corrections sur le vif en football seraient-elles surprenantes ?

CORRIGER SUR LE VIF
Dortmund, 5 mars 2016
Pep ne remet pas les corrections à plus tard. Il ne l'a jamais fait. Le Pep de cette dernière saison doute peu, il va au bout de ses convictions, n'admet aucune légèreté ni écart de conduite dans le vestiaire, et ses corrections sont plus rigoureuses que jamais. Les derniers instants du match contre le Borussia Dortmund ont été émaillés d'erreurs, certes non préjudiciables au tableau d'affichage (0-0). Le résultat couronne quasiment le Bayern. Mais après avoir donné une accolade à Tuchel, Pep se glisse dans les entrailles du Signal Iduna Park et réclame des explications à Mehdi Benatia, qui a remplacé Xabi Alonso à la dernière minute :

« Mehdi, tu as transmis les consignes à Kimmich ?

— Oui Pep, je lui ai dit, mais on s'entendait mal à cause du bruit. »

Il interroge ensuite Kimmich :

« Tu as entendu les consignes de Benatia ?

— Non Pep, je n'ai pas entendu.

— Merde, tu devais te positionner au milieu du terrain !

— Désolé, je n'ai pas entendu.

— Tu aurais dû te placer devant la défense à quatre et ne plus bouger, mais tu as quitté cette zone et nous avons perdu le contrôle. Tu dois être plus attentif quand on te dit quelque chose.

— Pardon, je ne me suis pas rendu compte… »

Fin de la correction. Pep embrasse son joueur, qu'il aime comme un fils.

« Tu as fait un super match Josh. Tu es bon, très bon. Je t'avais dit que tu y arriverais, je te l'avais dit !

— Merci Pep, ça a été dur mais tout s'est bien passé.

— Bien, non, ça a été du tonnerre. Tu es super Josh, super. Je suis très fier de toi. »

Des mois plus tard, on ne s'est pas vraiment rendu compte du moment où Pep s'est approché du très jeune Oleksandr Zinchenko pour le corriger. À la 20e minute du match amical entre le Borussia Dortmund et Manchester City, le 28 juillet 2016, dans la touffeur de Shenzhen, l'arbitre interrompit le jeu pour permettre aux joueurs de s'hydrater. Zinchenko, 19 ans et nouveau venu à City, avait commis deux erreurs dans le jeu long par précipitation. Pep lui fit remarquer qu'il ne devait pas se hâter mais attendre ses coéquipiers, se rapprocher d'eux au lieu de gâcher des ballons. Ce fut une correction sur le vif, mais le mieux, ce fut la réaction du gamin qui publia quelques heures plus tard sur Twitter une photo du moment en question avec cette légende : « Apprendre et travailler dur. »

Pour conclure, la « pratique délibérée » est-elle infaillible ? Non. Mais il est indispensable de s'y consacrer à fond avec la bonne ligne directrice ; elle doit être exigeante, appliquer les corrections immédiatement et être travaillée à un rythme soutenu, avec l'intensité suffisante pour créer des habitudes qui permettent au joueur d'exécuter les actions sans y penser.

Le chef d'orchestre Christian Thielemann dit : « Avant de monter sur l'estrade de direction, j'ai une idée très précise en tête mais j'ignore si je vais pouvoir la mettre en musique car je ne suis pas le seul élément, j'ai des compagnons [les musiciens]. Vous savez ce qu'il faut faire avant de monter sur scène ? Un bon lavage de cerveau ! Afin que la musique sorte spontanément, il faut oublier toutes ses idées reçues. »

L'habitude est la levure du talent.

8.2.

L’importance de la mémoire dans le football

« Le souvenir est le seul paradis dont on ne peut être expulsé. »
Jean Paul

Le talent n’est pas un don mais un processus. L’entraîneur est un artisan de l’enseignement, qui cultive le talent par la pratique délibérée (« apprentissage profond »), ce qui stimule la création d’habitudes qui permettent au footballeur d’agir sans penser : seulement agir. Les habitudes sont l’un des détonateurs du talent ; il est nécessaire, également, qu’apparaissent les interactions les plus efficaces entre joueurs. Les corrections doivent être faites sur le vif pour que le progrès soit réel.

Si ce qui ne s’exerce pas s’oublie, alors comment doit être l’entraînement pour rester en mémoire et donner de beaux fruits ?

La mémoire est le fondement de l’intelligence humaine. Le talent est fondé sur la meilleure gestion de la mémoire. Donc, à l’intérieur de son programme d’enseignement, l’entraîneur doit en consacrer une bonne partie à stimuler la mémoire du footballeur. Plus le joueur se souvient, moins il a à penser et plus il peut agir et interagir. Est-il surprenant que Pep consacre le gros de son premier entraînement à Manchester à l’amorce du jeu, la relance et l’orientation du jeu, en plus de la récupération ? Non, ça ne doit rien au hasard. Ce n’est pas non plus le caprice d’un entraîneur qui a succombé à la mode de « l’entraînement avec le ballon ». Alors pourquoi ?

Juin 2015. Pep rentre de Suisse où il a passé une semaine de vacances. Grâce à son kit mains libres, il explique depuis sa voiture : « J’ai bien réfléchi : avec un match tous les trois jours, le temps manque pour préparer comme il faudrait toutes les variantes tactiques. Les garçons maîtrisent déjà la défense à trois ou à quatre et sont capables de passer rapidement de l’une à l’autre, mais nous avons besoin de plus, c’est-à-dire dominer tous ces

petits détails, ce qui est impossible avec la cadence actuelle. J'y ai longuement réfléchi pendant les vacances et j'en ai parlé avec Dome [Torrent] et Loren [Buenaventura] : la saison prochaine, on formera plusieurs groupes séparés pour approfondir ces détails tactiques. Le matin à 10 heures, par exemple, les milieux de terrain et les défenseurs, et même si la séance ne dure qu'une demi-heure, nous bosserons dur toutes les variantes tactiques qui les concernent. Une heure plus tard, ce sera au tour des milieux offensifs et des attaquants. L'effectif ne s'entraînera plus dans sa totalité mais c'est ainsi que nous serons plus efficaces. »

Il l'a fait. Pas aussi souvent qu'il l'aurait souhaité, mais une fois par semaine tout de même. Ce n'était pas suffisant. En février 2016, alors que son futur engagement avec Manchester City avait été annoncé, nous nous promenions dans une rue de Munich et il me dit : « Dans le foot actuel, on n'a plus le temps de s'entraîner. C'est pour ça qu'on se concentre sur la tactique. Même avant le début de la saison, on ne peut plus consacrer deux semaines entières à la seule préparation physique, justement parce que c'est la seule période de l'année où l'on peut vraiment s'entraîner, apprendre, faire des essais, s'habituer à la tactique et faire les corrections nécessaires. Des idées, des idées, encore des idées. Qu'ils apprennent les grandes lignes à ce moment de l'avant-saison. Nous développerons certains aspects pendant l'année. »

C'est la raison principale qui l'a incité à étoffer son staff à Manchester. À ses côtés, Pep a désormais Domènec Torrent, Briand Kidd, Carles Planchart, Mikel Arteta, Rodolfo Borrell, ainsi que Lorenzo Buenaventura et ses collaborateurs pour la préparation physique et la prévention des blessures, et Xabier Mancisidor comme entraîneur des gardiens. Pourquoi autant ? Parce que Pep travaille quotidiennement les aspects tactiques en petits groupes et délègue les autres tâches à ses adjoints. Son idée est d'augmenter le nombre total d'heures consacrées dans l'année au travail tactique.

Quand il est entré pour la première fois au centre d'entraînement de City, le 5 juillet 2016, quel a été l'axe de travail ? Une séance de concepts tactiques. Dès la première minute. Avec l'objectif de leur transmettre et enseigner en profondeur pour s'y référer plus tard dans la saison. Autrement dit : cette première séance fut un enseignement en immersion ; ensuite, ce serait un enseignement à travers le souvenir instantané (mémoire). Tout au

long de la saison, l'entraîneur fera en sorte (par des séances courtes, spécifiques et en effectif réduit) que le joueur « se souvienne » des concepts appris. Puis il y ajoutera le fruit des expériences vécues en compétition.

Ici, on se rend compte de l'importance de la mémoire pour une équipe de football. Ortega y Gasset disait : « Pour avoir de l'imagination, il faut une très bonne mémoire. » D'après Björn Borg, « le secret pour garder son sang-froid sous pression, c'est la préparation et la pratique jusqu'au moment où la mémoire musculaire fonctionne seule ».

Voilà ce que fit Bobby Fischer dans les mois qui précédèrent sa conquête du titre mondial d'échecs contre Boris Spassky, d'après *Endgame* de Frank Brady. En plus d'un entraînement intensif, Fischer ne quitta pas son livre de chevet pendant six mois : c'était le numéro 27 de *Weltgeschichte des Schachs* (L'Histoire mondiale des échecs), qui décortiquait trois cent cinquante-cinq parties jouées par Spassky, avec un diagramme tous les cinq mouvements. Fischer avait copieusement annoté chaque partie : les mouvements qu'il jugeait mauvais étaient accompagnés d'un point d'interrogation en rouge ; les bons mouvements étaient soulignés d'un signe d'admiration. Surtout, Fischer a tout mémorisé ! Les trois cent cinquante-cinq parties et les quatorze mille mouvements de son adversaire. Pendant des mois, Fischer demandait à chaque personne qu'il croisait de choisir une partie du livre au hasard, de lui préciser le lieu de la partie et le nom du rival de Spassky. Puis le futur champion du monde récitait sans la moindre erreur tous les mouvements de la partie. En l'occurrence, la mémoire a été le pivot qui a mis en action son talent créatif.

Pour qu'une équipe de foot soit très créative, ceux qui la composent doivent avoir une bonne mémoire : ils doivent se souvenir de ce qu'ils ont appris « pendant » les matches. « L'acte de se souvenir refabrique un souvenir, si bien que la prochaine fois qu'on se rappellera, on n'aura pas le souvenir de ce qu'on a appris au départ mais le souvenir reconstruit à partir de la dernière évocation du souvenir », a écrit Steven Rose.

VERS L'EXTÉRIEUR ET LONG
Munich, 5 octobre 2015
Voici un bon exemple du pouvoir de la mémoire chez le footballeur. Le Borussia Dortmund de Thomas Tuchel arrive invaincu à l'Allianz Arena (onze victoires en quatorze matches) pour une rencontre déterminante. Le Bayern aussi est invaincu, ce qui promet un duel passionnant. Pendant la semaine, Pep a travaillé plusieurs options à partir du 3-4-3 de base qui, grâce à la liberté accordée à Müller, se transforme rapidement en 3-

3-1-3 ou 3-3-4 en attaque, 4-4-2 quand le Bayern n'a pas le ballon, et 4-5-1 s'il doit défendre dans son camp.

En voyant la composition de l'équipe de Tuchel, on constate qu'il a choisi de modifier la position de la moitié de ses joueurs, ce qui est surprenant. Toutefois, le vestiaire accueille l'information avec calme. Le capitaine Lahm entre dans le bureau de Pep et dit :

« Tu as vu la compo, Pep ? On va devoir jouer vers l'extérieur et long.

— C'est ça, Philipp. Vers l'extérieur et long.

— Tu veux parler à l'équipe ?

— Plutôt en petit comité. Fais venir Jérôme [Boateng], Xabi [Alonso] et Thiago. »

Quelques instants plus tard, les trois joueurs et le capitaine s'enferment avec l'entraîneur. Ils ne s'assoient même pas dans le canapé :

« Ils vont surcharger le milieu de terrain, donc rappelez-vous ce qu'on a travaillé : évitez de vous passer le ballon à l'intérieur du terrain. Xabi, Thiago, vous écartez le jeu. Jérôme, tu allonges. Si vous devez jouer dans l'axe, appuyez bien vos passes, au ras du sol et en profondeur pour qu'ils ne puissent pas intercepter le ballon. Rappelez-vous bien ce qu'on a travaillé, rien de plus. »

Le match tourne vite à l'avantage du Bayern grâce à une longue ouverture de Boateng vers Müller (le défenseur vient taper dans la main du coach). En s'appuyant sur les vidéos montées par Carles Planchart, l'entraîneur rappelle les consignes à la pause : « On passe par les côtés pour éviter le milieu où il y a beaucoup de joueurs puis on recherche Lewy, Müller ou Götze si Jérôme parvient à trouver une ligne de passe forte. Même si c'est impossible, on joue long pour éviter le pressing. »

Le Bayern l'emporte 5-1 (avec une autre passe décisive de cinquante mètres de Boateng). Après le match, Tuchel déclare : « Le Bayern nous a surpris avec son jeu long. » Les joueurs du Bayern eux-mêmes font des déclarations significatives.

Xabi Alonso : « Pep nous a montré plusieurs options tactiques. Nous sommes capables de jouer de plusieurs façons selon le scénario. »

Jérôme Boateng : « En match, un signe de Pep suffit à modifier un détail de notre organisation tactique. Ça ne nous pose aucun problème. D'un geste, nous savons parfaitement quoi faire. »

Qu'est-ce qu'un joueur intelligent ? Un joueur qui a une bonne mémoire (pour paraphraser le professeur Marina). Quelqu'un qui a assimilé les centaines de consignes reçues à l'entraînement et qui est capable de se rappeler ce qu'il a appris, pour activer les transmissions synaptiques à l'instant T. Le talent, c'est l'art de bien utiliser les ressources de notre intelligence.

Mais il y a toujours des exceptions. Il est arrivé qu'un match soit mal engagé pour le Bayern et que la mémoire et les habitudes n'y changent rien. Dans ces cas-là, il faut procéder à une révolution radicale, changer toute la

disposition et donner un bon coup de volant. Ça vaut la peine de se rappeler ce qui s'est passé, précisément parce qu'on doit avoir tout essayé et programmé, mais on doit aussi être capable de changer ses plans et laisser libre cours à l'improvisation.

LE RÔLE DES HUIT CHANGEMENTS
Munich, 23 décembre 2015
« Nous sommes dans une impasse, Dome. Ce n'est pas comme ça qu'on va renverser le match.

— Tu as raison. Il faut changer quelque chose.

— Positionner Lahm à l'aile, par exemple. Mais si nous l'avançons d'un cran, nous devrons tout changer.

— C'est radical.

— Allons-y. »

La première période contre Ingolstadt avait été franchement mauvaise. Le Bayern avait joué sans contrôle, incapable de se défaire du pressing adverse sur la défense munichoise. C'est le deuxième match d'affilée où l'équipe rivale ne se contentait pas d'attendre dans son camp mais venait mettre la pression sur la zone défensive du Bayern, l'empêchant d'organiser le jeu depuis l'arrière. Arturo Vidal avait commencé le match en sentinelle mais l'expérience n'a pas duré plus de vingt minutes, compte tenu du manque de contrôle dans le jeu. À cet instant, Kimmich a endossé son rôle, Vidal est monté d'un cran en position de relayeur côté gauche, Javi Martínez occupant le côté droit. Le Bayern aurait pu marquer en première mi-temps mais la défense avait sauvé devant Lewandowski. Il aurait aussi pu prendre un but mais Neuer avait repoussé le danger à plusieurs reprises.

À la pause, les entraîneurs discutèrent des mesures nécessaires pour reprendre le contrôle. Ils remplacèrent Vidal par Thiago, mais Ingolstadt était déjà passé à la deuxième phase de son plan : jouer replié autour de sa formidable défense qui parvenait à contrôler les bons dribbles de Coman sur l'aile droite.

« Si nous mettons Lahm à sa place, cela provoque huit changements de poste et le passage à un nouveau système. »

Le diagnostic de Domènec Torrent impliquait un bouleversement mais c'est exactement ce que voulait Pep.

« Nous sommes embourbés, Dome. Il faut changer radicalement. Allons-y, maintenant. »

Plutôt que de s'adresser à chaque joueur pour lui expliquer sa nouvelle position, ce qui aurait été trop long, Pep dessina la nouvelle équipe sur un papier. À la 58e minute, Guardiola glissa à Lahm le bout de papier où il avait griffonné quelques instructions. L'équipe passait en 4-4-2 et les huit changements étaient les suivants :

- Lahm passait à l'aile droite.
- Coman basculait sur le flanc gauche.
- Changement de côté aussi pour Rafinha, désormais latéral droit.
- Badstuber arrière gauche.

• Javi Martínez descendait d'un cran, comme défenseur central gauche.

• Thiago reculait aux côtés de Kimmich comme sentinelle.

• Lewandowski abandonnait la zone gauche de l'attaque pour jouer au centre.

• Müller passait de meneur de jeu à second attaquant auprès de Lewandowski.

Lahm lut ce qui était noté sur le papier et mit une grosse minute à distribuer les consignes. Il parla d'abord à Coman puis à Javi, qui à son tour passa le papier à Thiago, Rafinha puis Badstuber. Profitant d'un corner adverse, Lahm termina la répartition des rôles par les deux attaquants, revenus défendre. La réorganisation porta ses fruits : le jeu du Bayern s'ordonna et sema le trouble dans la défense d'Ingolstadt.

Sans atteindre des sommets, le jeu du Bayern devint plus fluide et cohérent. Deux ailiers près des lignes et une paire d'attaquants multipliaient les lignes de passe pour les milieux et pour Boateng. L'ouverture du score vint ainsi : Lewandowski se libéra du marquage et Boateng lui adressa une ouverture puissante dans l'espace. Le Polonais dribbla le gardien et marqua son quinzième but en seize rencontres de championnat. C'était la troisième passe décisive de Boateng, signe de son influence grandissante dans le jeu de l'équipe. Boateng était déjà un excellent défenseur central, mais il est désormais un pilier dans la construction du jeu.

Quelques minutes plus tard, Coman, Müller et Lewandowski firent la démonstration de leurs qualités dans les espaces et permirent à Lahm d'inscrire le deuxième but, du pied gauche. Ce qui lui donna l'occasion de plaisanter ensuite avec les journalistes à propos de ce que Pep avait noté sur le fameux papier : « Pep m'avait demandé de marquer un but du gauche », s'amusa-t-il.

Ce papier fut une entorse à la règle de la mémoire, si bien que j'ai décidé de le garder en souvenir de ce jour pas comme les autres.

8.3.

Le langage est une arme du désordre

« Les limites de ma langue sont les limites de mon monde. »
LUDWIG WITTGENSTEIN

Si la mémoire est un élément clé dans l'explosion d'un talent, le transfert de connaissance de la part de l'entraîneur est en même temps un défi et un choix. C'est un défi si l'on prend l'aspect transfert de connaissance vers les joueurs, qui devront transformer les consignes en actes (le jeu et ses conséquences : le but, la victoire). Mais c'est aussi un choix car l'entraîneur est toujours de passage dans un club et doit choisir ce qu'il veut faire avec ce qu'il sait : il peut offrir une sorte de legs ou partir sans rien laisser en héritage.

Le premier de ces deux vecteurs nous emmène vers des concepts étroitement liés à la langue et à la communication. Nous voilà devant l'un des grands défis historiques du sport : la communication entre l'entraîneur et le sportif, entre le technicien et l'équipe. Osho (Bhagwan Shri Rajneesh) affirmait que l'être humain « a inventé le langage parce qu'il ne savait pas communiquer ».

Mettons de côté le fait que le Bayern est un collectif où les joueurs parlent des langues différentes, car après tout, les mots peuvent nous tromper même dans un environnement où l'on pratique une seule langue. Mais le sport souffre d'une circonstance aggravante : la communication a lieu, en général, dans des moments de forte tension. La compétition, la fatigue, le stress, la passion, les déceptions sont autant d'obstacles à une communication harmonieuse. L'entraîneur donne une consigne et le footballeur reçoit un message différent de celui qui a été émis. Ce n'est la faute de personne : simplement, l'outil et les chemins que nous empruntons sont imparfaits car nous sommes imparfaits. On entend souvent que « le

football est un langage universel ». Peut-être, mais alors universellement confus !

Richard Sennett dit : « Ce qu'on peut exprimer en mots est peut-être plus limité que ce qu'on peut exprimer avec des choses. Il est possible que le travail artisanal [et le foot est un artisanat, ne l'oublions pas] établisse un domaine d'expertise et de connaissances qui transcende les capacités verbales humaines ; par exemple, décrire précisément comment faire un nœud coulant est une tâche qui met à l'épreuve les capacités du plus grand des écrivains. »

L'histoire du sport est pleine de messages qui ont perdu leur essence sur le chemin entre l'entraîneur et l'athlète. Il suffit de rappeler ce qu'a dit un jour Jeff Van Gundy, entraîneur des Houston Rockets, à propos de son pivot chinois Yao Ming : « Il comprend seulement la moitié de ce que je dis, comme n'importe quel joueur américain ou étranger. » Et encore, 50 % c'est déjà beaucoup ! Encore plus goguenard était l'entraîneur Kresimir Cosic en parlant d'un autre pivot, Stojan Vranković : « Je lui ai demandé de gagner sa position avec son cul et de jouer avec sa tête, mais il a dû comprendre l'inverse. »

Transmettre ce qu'il sait à ses joueurs est un grand défi pour l'entraîneur, car il n'est pas simple de trouver les mots et les images. Guardiola n'aime pas les dessins ni les flèches sur un paperboard parce que ce sont des représentations statiques qui ne reflètent pas la réalité de la dynamique et du mouvement, deux notions plus complexes.

C'est pour ça qu'il utilise autant la vidéo. « Elle me sert à illustrer mes idées. Sans elle, entraîner serait terriblement fastidieux », dit-il. Ça ne s'applique évidemment pas qu'au foot. Pour monter un meuble en kit, on se repère grâce aux dessins de la notice, et même avec cette aide, ça reste une torture pour beaucoup d'entre nous. Pour réussir un nœud coulant, on s'assoit devant un tutoriel (ou on sollicite l'aide d'un expert). La vidéo est incontournable pour comprendre le jeu de Pep, car c'est un grand puzzle dans lequel s'imbriquent les joueurs, les actions, les positions et les permutations, les mouvements et les choix, surpassant la mise en mots.

Le langage verbal-écrit est un élément généralisé de confusion, pas forcément utile pour atteindre le véritable objectif de la communication : « Créer des pensées dans un autre esprit : c'est ça communiquer. Ils ne te

voient pas, c'est l'image de toi qui se forme dans leur esprit qu'ils voient », définit le chimiste argentin Santiago Sinelnicof.

Seirul.lo affirme : « Quand un entraîneur dit : "Vous devez presser", qu'est-ce que ça signifie vraiment ? Car, en fonction de comment on le comprend, on irait tous dans la zone du ballon ; les joueurs les plus proches arriveront avant les autres. Pour d'autres, la pression consiste à attendre que le joueur se trouve sur le côté pour se rapprocher le plus possible. Pour d'autres encore, ça peut signifier attendre le moment où le ballon franchit la ligne des milieux adverses, car le ballon arrivera alors dans une zone moins densément occupée où il sera plus simple de subtiliser le ballon, etc. Toutes ces formes de compréhension sont définies, mais confuses. En général, tout ce qui se passe dans le football est défini mais confus. Car nous savons qu'il peut se produire une chose ou son contraire. Et personne n'ose le définir précisément.

» Pour cette raison, il existe une grande confusion entre techniciens et joueurs. Les écoles d'entraîneurs tentent de coordonner la terminologie dans chaque pays. Elles mentionnent une description de ce qui est un démarquage en rupture, par exemple. Mais c'est une situation propre à un pays, car ailleurs on nomme la même situation autrement. Ce n'est pas un problème de langue mais de compréhension et de définition. D'un autre côté, c'est aussi une richesse culturelle. Le football est un sport ancien, avec une culture enracinée dans l'endroit où il se joue. Je crois que c'est ainsi parce qu'on y joue avec les pieds. Si on jouait au foot avec les mains, ses racines locales seraient moins profondes. Au basket, la langue vient de la NBA et tous utilisent les mêmes mots, alors que c'est totalement différent au foot. Même les numéros désignent des positions différentes. Au basket, le porteur du numéro 1 est capable de shooter, de passer, etc. C'est gravé dans le marbre. C'est le numéro 1 typique. Ou le 2. Mais au foot, le processus a été différent. Il est né dans un village où l'on frappait dans un ballon et on a décidé de nommer les choses. L'expansion de ce jeu a multiplié la dispersion du langage. Pensez qu'il reste des pays où il n'y a pas encore d'écoles d'entraîneurs. Comment pourrait-on y appeler les choses par le même nom ? »

Il est impossible de préciser le pourcentage d'idées expliquées par Guardiola sur le terrain qui soient véritablement comprises par ses joueurs. Indiscutablement, au début de sa période munichoise, le degré de

compréhension était réduit, puis il a augmenté tout au long de ses trois saisons jusqu'à un taux élevé, quoique pas toujours car la capacité des joueurs à assimiler des idées est variable. La voie traditionnelle pour perfectionner ce processus consiste à insister sur la communication : s'exprimer plus et mieux, compléter le langage avec la correction sur le vif sur le terrain, s'appuyer sur l'image, répéter les mouvements et, en définitive, employer la méthode essai-erreur jusqu'à atteindre un haut degré de compréhension. Cette façon de faire a un gros inconvénient : elle nécessite du temps et le temps est une denrée rare dans le football. Guardiola a foi dans la communication avec ses joueurs comme vecteur de progression et il s'est longuement attardé sur ses propres défauts dans ce domaine pour peaufiner ses outils de communicant. Mais le langage verbal-écrit et audiovisuel restera très limité. Il existe une autre voie.

8.4.

Le football comme langue.
Un métalangage.

« La passe relie, le ballon isole. Certains entraîneurs enseignent le basique et le compliqué : comment relier les joueurs. »
DIEGO LATORRE

L'autre façon d'accroître de manière exponentielle le transfert de connaissance de l'entraîneur et la compréhension du joueur consiste en la création d'un « métalangage ». Cela signifie construire un langage propre aux concepts du football qu'il entend produire. Utiliser le modèle de jeu et tout ce qu'il sous-tend comme langue singulière qui facilite la compréhension de tous ceux qui partagent cette langue. En résumé, transformer le football en langue.

Il y a quelques années, j'ai utilisé l'expression « langue Barça » pour tenter de définir la méthodologie du travail à La Masía, le centre de formation du club catalan. Le mode d'enseignement et la singularité du jeu du Barça constituent en eux-mêmes une langue, si l'on entend par là une forme systématique d'expression footballistique. Cette langue Barça possède un ensemble de principes qui permettent de la représenter. Ceux qui l'utilisent, les entraîneurs, les coordinateurs et les joueurs, le font à travers des codes oraux et écrits, des mots spécifiques et des chiffres au sens différent : tout cela constitue une sorte d'abécédaire. La méthodologie de l'enseignement est sa grammaire.

Déjà en 1970, l'immense figure de Pier Paolo Pasolini concevait le football comme un langage et dessina une première esquisse : « Je ne vois pas d'opposition entre le langage littéraire et le langage sportif car le langage sportif est un sous-genre littéraire. Mais le langage sportif n'est pas celui des journalistes sportifs. Le vrai langage du sport est le langage

athlétique, physique, musculaire, technique, stylistique de ces mêmes joueurs. »

Pasolini ne se réfère pas au langage des commentateurs de football. Pour lui, le football est une langue en soi ! En 1971, il a approfondi sa pensée : « Le jeu de football est un système de signes, c'est-à-dire une langue, quoique non verbale. Il a toutes les caractéristiques fondamentales du langage par excellence, le langage écrit-parlé. Un autre système de signes non verbal, c'est la peinture, ou le système de signes du cinéma ou celui de la mode. »

Le cinéaste et poète argumentait : « Quelle est l'unité minime de la langue du football ? C'est celle-ci : "Un homme qui utilise ses pieds pour taper dans un ballon." Telle est l'unité minime, tel un "podème" (néologisme inventé par Pasolini, comparable au phonème du langage verbal). Les podèmes sont au nombre de vingt-deux [vingt-deux joueurs] ; les mots du football sont potentiellement infinis car infinies sont les possibilités de combinaison des podèmes (c'est-à-dire, en pratique, les passes entre joueurs) : la syntaxe s'exprime dans le match qui est vraiment et proprement un discours dramatique. Celui qui ignore le code du football ne comprend pas le "sens" de ses mots (les passes) ni même le sens de son discours (une équipe de passes). […] Il peut y avoir un football comme langage prosaïque et un football comme langage fondamentalement poétique. Ainsi, pour des raisons culturelles et historiques, le football dans certains peuples est en prose, une prose réaliste ou une prose esthétisante (c'est le cas en Italie), alors que le football des autres peuples est fondamentalement poétique. »

Je relie cette réflexion à celle de Seirul.lo, dont les outils ne sont ni la poésie ni le cinéma, mais l'étude de la méthodologie et de la complexité. Il s'avère que c'est une idée poche de celle de Pasolini ! « Les interactions entre joueurs sont la passe, la trajectoire, l'espace, les supériorités, explique-t-il. Il y a des éléments d'observation du jeu qui te permettent de voir qu'une idée n'a pas encore atteint la dimension souhaitée. Mais, clairement, pour cela il faut connaître les éléments qui constituent le jeu et tout cela est inappréciable pour ceux qui se concentrent sur l'action au lieu de la passe. Chaque passe est un message. Il y a ceux qui adressent des passes neutres : "Tiens, fais ce que tu veux." Ou : "Tiens, profite." Ce sont

des passes intentionnelles. À ce très haut niveau d'expressivité et d'intentionnalité, je n'ai vu qu'Iniesta.

» Iniesta te passe le ballon tel un père qui jouerait pour la première fois au tennis avec son petit garçon, à l'endroit et avec la force adéquats pour la rattraper, car il s'agit que l'enfant touche facilement la balle avec la raquette et s'amuse. Bon, voilà ce que fait Iniesta, mais en jouant au très haut niveau contre des adversaires forts. Avec ses passes, Andrés dit : "Prends, fais ce que tu veux et profite", alors qu'une majorité de footballeurs diraient : "Tiens, fais ce que tu peux." Avec la passe, il indique à son coéquipier dans quelle direction poursuivre la conversation, ou le jeu. »

Pasolini et Seirul.lo nous donnent de nombreuses indications que le football est capable de se constituer lui-même une langue, un « métalangage » où la passe devient une façon de communiquer, le modèle de jeu la grammaire pour dominer, et les codes, vocables et chiffres forment l'abécédaire. Barcelona a créé dans les années 1990 un métalangage propre (la langue Barça) et l'a développé sous l'impulsion du génial Johan Cruyff – qui lui-même le tenait de gens comme Reynolds, Humenberger, Michels ou Van der Veen à l'Ajax Amsterdam – et du travail artisanal et patient de douzaines d'entraîneurs qui sont devenus des maîtres dudit langage, avec les résultats que l'on connaît.

Guardiola est un héritier de ce fameux langage. Lorsqu'il entraînait le Barça, il obtint que son équipe atteigne l'excellence dans l'expression de ce métalangage, et il a aujourd'hui une magnifique autre occasion à Manchester City, en marge de sa mission première qui est de monter une équipe compétitive pour essayer de gagner. Guardiola aura à choisir entre améliorer la communication avec ses nouveaux joueurs de manière classique, ou jeter les bases plus ambitieuses d'une « langue City », qui nécessitera beaucoup de temps, de ressources et une grosse débauche d'énergie collective. De cette façon, il laisserait derrière lui un héritage bien plus précieux encore que les victoires et les émotions.

Pep est conscient de son opportunité. Manchester City réunit objectivement toutes les conditions pour que se crée une « langue City » : l'académie, les jeunes, un encadrement de maîtres, la volonté des dirigeants… Tous les ingrédients sont réunis. Reste à faire prendre la mayonnaise à la faveur d'un travail patient d'artisan.

Cette idéologie footballistique étendue et structurée (dont les premières ébauches ont été réalisées en Argentine et en Hongrie) est née aux Pays-Bas, a grandi à Barcelone, a trouvé sa vitesse de croisière en Allemagne et peut atteindre un nouveau sommet en Angleterre. Le personnage (Guardiola) a le charisme, l'énergie et la passion suffisante pour diriger l'élaboration de ce métalangage. Pep aura-t-il la volonté et la capacité de le faire ? Surtout, aura-t-il le temps de semer les graines d'une « langue » complète et compréhensible pour les prochaines générations de Citizens ? La clairvoyance, la conviction et le soutien pour – en paraphrasant James Kerr – « planter les arbres qu'il ne verra pas pousser » ?

8.5.

Transférer le savoir

« Si j'ai tant appris, c'est que j'ai passé ma vie à observer. »
ALESSANDRO DEL PIERO

Nous avons vu que le langage est un outil indispensable pour que l'entraîneur transmette son savoir à l'équipe. Nous avons aussi défini le « métalangage » ou « le football comme langue ». Entrons maintenant dans la seconde partie de cette thématique : l'entraîneur qui part d'un club choisit-il ou non d'y léguer son savoir ? Prenons l'exemple de Guardiola.

Le grand architecte romain Marco Vitruvio, auteur du canon corporel de l'homme, a écrit : « Les différents arts ont deux composantes : l'artisanat et la théorie. L'artisanat appartient [uniquement] à ceux qui sont entraînés… dans le travail ; la théorie se partage avec toutes les personnes éduquées. »

Étant donné que nous avons détaillé le Guardiola entraîneur-artisan, je vais maintenant m'attarder sur la « théorie », et la façon dont Pep la partage. Il a quitté Barcelone en 2012 en laissant inachevé un projet très ambitieux qui consistait à documenter au maximum le jeu de position. Depuis lors, il n'a jamais cessé de collaborer avec le club catalan. Discrètement, sans que personne ne le sache, et je pense même qu'il ne serait pas content de savoir que je vends la mèche. Mais je sais que l'information va intéresser les supporters barcelonais : Guardiola a continué à fournir données, idées et documentaires aux responsables de la méthodologie du Barça.

Et quand il a quitté le Bayern, qu'a-t-il fait ? Il a déposé au club tous les documents sur les exercices et le jeu de position mis en place depuis 2013, avec des explications détaillées sur les exercices d'entraînement, un legs que les supporters du Bayern ont le droit de connaître aussi. C'est Hermann

Gerland, l'un de ses adjoints présents au club sans interruption depuis les années 1990, qui a recueilli son héritage.

J'ignore quelle utilisation feront le Barça et le Bayern de ces documents de première importance sur la culture tactique, mais le simple fait que Guardiola ne garde pas tout ce matériau pour lui prouve qu'il n'a pas peur de partager son savoir. Souvenons-nous de son étroite relation avec Thomas Tuchel : il était son adversaire numéro 1 en Allemagne mais Pep n'a pas hésité à lui expliquer en détail les mécanismes de son jeu de position. Il a partagé autant avec d'autres entraîneurs de différents niveaux passés par Säbener Strasse : Sampaoli, Zidane, Dorival Júnior, Sanvincente, Gattuso, Patricia González… La liste exhaustive dépasse la cinquantaine de noms.

Guardiola n'a pas hésité à dévoiler dans *Herr Pep* tout son attirail tactique. J'ai parfois songé qu'il en racontait trop, ses futurs adversaires ayant accès à ses pensées. Il est rare de partager ce genre de chose, les articles de presse en apportent souvent la preuve. Non seulement cela ne semble pas inquiéter Pep, mais en plus il aime parler de concepts tactiques. Il lui arrive de décortiquer pendant plusieurs minutes, en conférence de presse, tel ou tel aspect qui pourtant risque de mettre l'entraîneur adverse sur une piste. Cela en dit long sur le caractère de Guardiola : il « sent » qu'il doit partager son idéologie, sans avoir peur d'être imité ni affaibli, au contraire. Lui ne pense qu'à la pression des entraîneurs adverses qui va le faire encore progresser. Plus le niveau sera élevé, mieux ce sera pour le football dans son ensemble (« Les grands entraîneurs comme Mourinho m'ont rendu meilleur », a-t-il dit lors de sa première conférence de presse à Manchester). Un entraîneur doit-il seulement se préoccuper de gagner ou de faire progresser sa discipline ? La réponse dépend de chacun mais dans le cas de Guardiola, le choix est évident.

Il existe aussi une part de reconnaissance et de gratitude pour ce qu'il a reçu. Quand il était un jeune entraîneur, et même quand il jouait encore tout en s'intéressant déjà à sa future carrière, il a été accueilli par des techniciens de renom (Bielsa, Menotti, toujours par Cruyff et Lillo, Julio Velasco, Sacchi, Mazzone…) qui lui ont donné des conseils et ont bien voulu partager leur savoir avec lui. Il a appris qu'il devrait faire de même et malgré la cadence d'un match tous les trois jours, il essaie d'être attentif aux besoins des jeunes entraîneurs qui s'intéressent à son travail. Il a érigé comme priorité de transmettre à certains joueurs ce qui leur sera utile dans

leur future carrière d'entraîneur. Il l'a fait à Barcelone avec Xavi, Busquets, Milito, Mascherano ou Iniesta, et au Bayern de manière exhaustive avec des candidats potentiels à un poste d'entraîneur : Xabi Alonso, Badstuber, Javi Martínez, Rafinha ou Neuer (il semble que Lahm ne soit pas attiré par cette carrière). Le gardien, sûrement, est un de ces joueurs qui comprennent le jeu avec beaucoup de clairvoyance, c'est une éponge. Pep n'a pas lésiné à Munich sur ce genre de discussions techniques avec tous ces joueurs, en particulier Neuer et Xabi Alonso : « Si je peux aider un joueur à devenir coach dans le futur, lui apporter quelque chose, ça me rend heureux. Johan et d'autres l'ont fait avec moi, c'est mon devoir de rendre ce que j'ai reçu », insiste-t-il.

Le sociologue Richard Sennett mentionne que Robert K. Merton « a essayé d'expliquer le transfert de savoir dans la science en se référant à sa célèbre formule : "Sur les épaules de géants." Avec ça [il] voulai[t] dire deux choses : en premier lieu, que l'œuvre des grands scientifiques établit les termes de référence, les orbites sur lesquelles tournent les scientifiques de niveau inférieur ; en deuxième lieu, que le savoir est additif et cumulatif : on construit dans le temps, à mesure que les êtres humains se hissent sur les épaules des géants, comme les colonnes humaines au cirque ». C'est une description parfaitement applicable au transfert de savoir entre entraîneurs, comme nous l'avons expliqué.

Cependant, ledit transfert rencontre toujours un obstacle avec les difficultés de communication que je mentionnais dans le chapitre précédent : « Une grande partie du savoir des artisans, explique Sennett, est un savoir tacite, ce qui veut dire que les gens savent comment faire une chose mais sont incapables de verbaliser ce qu'ils savent. »

Dans beaucoup de cas, des artisans de génie n'ont pas su transmettre leur savoir-faire. Sennett prend l'exemple de Stradivarius (ou Cellini dans d'autres écrits) et décrit les raisons d'une perte inestimable : « La difficulté dans la transmission d'un savoir, c'est qu'il s'agit d'un secret très personnel. […] Dans la fabrication d'instruments de musique, les maîtres comme Antonio Stradivarius ou Guarnieri del Gesù ont véritablement été enterrés avec leurs secrets. […] Tout ce que l'on sait de l'atelier de Stradivarius, c'est qu'il se consacrait passionnément à son art, allant d'un endroit à un autre, assemblant les milliers de fragments de son savoir, qui pouvaient ne pas avoir le même sens pour ses assistants qui ne faisaient

qu'une partie du travail global. Il arrive la même chose dans les laboratoires dirigés par des génies idiosyncrasiques : la tête du responsable est pleine d'une information qu'il est le seul à comprendre. […] Pour exprimer cette observation dans un langage abstrait : dans un atelier où dominent l'individualité et l'originalité d'un maître, il est probable que son savoir reste tacite. À la mort du maître, il est presque impossible de reconstituer tous les éléments de son savoir-faire ; il n'y a pas de recette miracle pour expliciter ce qui est resté tacite. »

Dans le football, le savoir-faire est-il tacite ? Probablement, et c'est pourquoi des entraîneurs comme Juanma Lillo ont documenté, « intellectualisé » et détaillé la théorie du modèle de jeu de position (et son évolution vers le jeu placé) ; et c'est ce qui incite Guardiola à ne pas garder pour lui ses connaissances comme si elles étaient secret-défense. Je nuancerai toutefois cette affirmation pour éviter les confusions : au jour le jour (tactiques, compositions, stratégies planifiées), Guardiola fait l'entraînement à huis clos car il aiguise les outils qui seront utilisés en compétition. Ce qu'il accepte de montrer, c'est la diffusion contrôlée du savoir méthodologique et la théorie du modèle de jeu, c'est-à-dire, de cette idéologie du football.

Le football, ce sont des idées, et les idées voyagent à travers le monde grâce aux entraîneurs.

8.6.

L’intuition

« Réfléchir est la plus grosse erreur que peut commettre
un danseur. Il ne faut pas réfléchir mais ressentir. »
Michael Jackson

En 2007, Leo Messi a réussi une action digne de Maradona, dribblant plusieurs joueurs de Getafe avant de marquer. Le journaliste Lu Martín lui demanda : « Votre style est-il travaillé ou inné ? » Messi répondit : « Je joue comme ça me vient, je ne m’entraîne pas à dribbler, je ne répète jamais. »

Andrés Iniesta a marqué à Stamford Bridge le but qui qualifia le Barça de Guardiola pour la finale de la Ligue des champions en 2009. Dans le livre récent *Mon histoire,* publié chez Marabout*,* Marcos López et Ramon Besa l’interrogent sur ce but, Iniesta raconte : « Pendant le match, ma tête fonctionne à toute vitesse [et] beaucoup de ce que je fais n’est pas réfléchi. » Il ajoute : « Plus je réfléchis, moins je réussis. »

Après avoir marqué son quintuplé en moins de neuf minutes face à Wolfsburg, Robert Lewandowski fut sollicité pour s’expliquer mais tout ce qu’il trouva à dire fut : « Ça a été une folie. Je ne cherchais qu’à tirer et tirer encore, sans penser à ce qui était en train d’arriver… »

Nous sommes devant l’indescriptible valeur de l’intuition, que l’on peut comparer au *flow* des grandes actions sportives ou au « syndrome de Stendhal » que l’on peut ressentir devant une œuvre d’art. Dans tous les cas, Messi, Iniesta, Lewandowski et mille autres (le saut de Beamon aux Jeux olympiques de Mexico en 1968 en est le paradigme), on parle unanimement de coïncidence : « J’ignore comment c’est arrivé, je n’ai pas réfléchi, ça s’est simplement passé. » C’est le miracle du geste sportif, sublime. De l’intuition. Le grand maître zen Daisetz Teitaro Suzuki disait : « Le fonctionnement de l’inconscient entraîné est, dans beaucoup de cas,

simplement miraculeux. » L'octuple champion du monde d'échecs, le Letton Mikhaïl Tal, expliquait : « Dans mes parties, j'ai parfois réussi des combinaisons intuitives simplement parce que je sentais que je devais le faire. Cependant, je n'étais pas capable de traduire mes pensées en langage humain normal. »

Remarquons que ça doit être « inconscient », et donc le geste arrive « sans y penser », comme le fruit de l'habitude et de l'entraînement. Le geste intuitif et miraculeux du sportif n'est pas la conséquence du talent (Darwin : « Les dons physiques sont un point de départ, pas une fin. ») mais du processus : il naît de la « pratique délibérée » (s'entraîner beaucoup et avec une ligne directrice) et de libération de la pensée (ne pas réfléchir pendant l'exécution).

Revenons à Seirul. lo : « Iniesta l'a expliqué mille fois. Il l'a expliqué avant que quiconque lui demande comment il s'y était pris pour marquer ce fameux but : "J'ai vu le ballon arriver vers moi, j'ai vu la cage, etc. Je devais le mettre." Plus tard, quand Andrés a revu l'action à la télévision, c'est seulement là qu'il s'est rendu compte qu'il avait marqué d'une reprise de volée, quelle zone de son pied avait frappé le ballon, comment il avait déplacé son corps intuitivement pour gagner de l'espace pour dribbler, et tous les autres détails. Sur le moment, il n'existait chez lui aucune réflexion liée au mouvement qu'il réalisait. Simplement l'idée puis l'exécution. L'idée : "Je dois mettre le but." Et il l'a fait. C'est seulement beaucoup plus tard qu'il a découvert comment il avait fait. On ne réfléchit pas à une idée, on l'exécute. A-t-il pensé qu'au deuxième rebond du ballon il devrait adopter une position particulière avant de tirer ? Rien de tout ça. Il a eu l'intention de marquer, le ballon lui est parvenu et il l'a fait. »

Après Iniesta, Seirul.lo parle d'un autre joueur qu'il connaît sur le bout des doigts, Leo Messi : « Les théoriciens de la prise de décision ont identifié trois phases : la perception, la décision et l'exécution. C'est le cheminement d'une prise de décision complexe. Premièrement, percevoir l'environnement, l'observer et l'analyser ; prendre la décision et l'exécuter. Mais en football, il n'y a qu'une seule situation : transformer l'idée en geste. C'est une seule phase, pas trois (je pense, je décide, j'exécute). Je veux te battre ? Exécution de l'idée. Je ne réfléchis pas à comment je vais te battre. J'en ai souvent parlé avec Messi. Et lui, quand il veut se défaire d'un adversaire, il ne se demande pas s'il va passer par la droite ou la gauche,

non. Pour lui, l'idée est de se défaire du rival, point. En quoi ça consiste pour Messi ? À clouer l'adversaire dans le gazon et à emmener le ballon à l'opposé. C'est son idée. Il ne réfléchit pas au dribble, au nombre de touches, etc. Il ne réfléchit pas à ce qu'il va faire, ne planifie rien. Il exécute. »

Pour cette même raison, le footballeur invente et l'entraîneur innove (recycle des ressources dans un contexte nouveau). Il s'avère essentiel pour l'entraîneur de créer un climat de travail et de formation allant dans la direction des objectifs collectifs, et qui encourage aussi la créativité individuelle. « Une chose que j'ai apprise comme entraîneur, dit Phil Jackson, c'est que tu ne peux pas imposer ta volonté aux autres. Si tu souhaites qu'ils changent d'attitude, tu dois être une source d'inspiration pour qu'ils changent d'eux-mêmes. La plupart des joueurs sont habitués à permettre à l'entraîneur de penser à leur place. Lorsqu'un problème surgit sur le parquet, ils regardent nerveusement vers le banc en espérant que le coach trouve la solution. Beaucoup d'entraîneurs leur mâchent le travail, pas moi. J'ai toujours veillé à ce que les joueurs pensent par eux-mêmes afin de prendre des décisions délicates au cœur de la bataille. »

Veselin Vujović, champion olympique de handball avec la Yougoslavie, est l'exemple parfait du sportif qui pensait par lui-même. Paco Seirul.lo a été son préparateur physique à Barcelone à la fin des années 1980 et au début des années 1990 : « Voilà comment Vujović expliquait sa façon d'agir pendant les matches : "Durant les cinq à sept premières minutes d'un match, j'observe mon environnement immédiat. Je fais une feinte de tir pour voir comment réagit l'adversaire. Puis je continue à jouer. Peu après, je tente un changement d'appui pour tirer rapidement et là encore provoquer la réaction de l'adversaire. Puis je fais une série de pas pour voir si l'arbitre l'autorise ou pas. Je rassemble toutes les informations de ces premières minutes et, une fois digérées, je choisis ma ligne directrice et je ne m'en écarte plus." Bon, d'accord, le handball se joue avec les mains. Revenons au football. Xavi ou Iniesta font la même chose. Ils tâtent le terrain, observent, analysent puis exécutent. »

L'écrivain et philosophe portugais Manuel Sergio Vieira écrit dans sa magnifique *Filosofia del fútbol* (Philosophie du football) : « Une réflexion tactique, quelle qu'elle soit, nécessite un joueur d'exception qui l'exécute véritablement. Car personne ne le fera mieux que lui. Peut-être parce qu'il

est joueur et… artiste ! Le sage qui domine la science est une chose ; l'artiste qui la recrée et la reproduit en est une autre. Il y a d'un côté la raison qui sait distinguer ; de l'autre, le cœur qui sait pressentir et unir. C'est pour cela qu'on dit que le cœur a ses raisons que la raison ignore ! »

Le footballeur tâte le terrain, mais surtout, il devine. Son instinct est primordial même si, heureusement, le football ne se résume pas à l'intuition, aussi importante soit-elle.

BACKSTAGE 8

MÜLLER, LE SYMBOLE
Gelsenkirchen, 21 novembre 2015

Domènec Torrent est catégorique : « Tous les joueurs ont assimilé le savoir que Pep a voulu leur transmettre et Thomas est le symbole de ce processus. »

Pourtant, s'il y avait un joueur éloigné de l'idéologie de Guardiola, c'est bien lui. Pas par désintérêt mais en raison de ses caractéristiques. N'importe quel autre joueur pouvait être connecté à Pep au terme d'une formation puis être élevé au rang de symbole, comme un paradigme. Mais sûrement pas Müller.

Par son efficacité maximale, Neuer aurait pu être ce symbole. Ou Lahm, avec son intelligence superlative sur le terrain. Ça aurait pu être Xabi le distributeur ou Thiago le créateur. Peut-être même Rafinha ou Badstuber car ils ont une grande faculté à se dépasser, ou Coman, ou l'humble Rode. Plus évident encore, David Alaba, avec sa polyvalence illimitée. Ou Javi Martínez, un défenseur tellement agressif. Sans parler de Boateng, peut-être celui qui a le plus progressé. Robben et Costa, les ailiers dribbleurs, sont d'autres figures emblématiques du Bayern de Guardiola. Tout comme Lewandowski, merveilleusement adapté dans un contexte si différent de ce qu'il avait connu auparavant.

Donc, Thomas Müller était l'antithèse du joueur classique. Il ne ressort pas du lot par sa qualité technique, au contraire ; aucun joueur du Bayern n'a perdu plus de ballons en deux ans et demi (30 % de ses ballons touchés). Il n'est ni le plus rapide ni le meilleur dribbleur ; son jeu de tête est ordinaire et son tir peut largement être amélioré, du pied droit comme du gauche. Il aime presser mais le fait souvent avec la tête tournée vers ses propres coéquipiers, perdant de vue l'objectif prioritaire. Lorsque Pep a essayé d'en faire un milieu relayeur, il s'est vite aperçu que Müller en serait incapable.

Et pourtant…

Pourtant, Müller est un footballeur prodigieux. Pas seulement parce qu'il est capable de marquer n'importe comment, de manière souvent inattendue, avec une partie du corps inhabituelle, si bien que l'Allemagne a inventé l'adjectif *mullered* pour décrire les buts marqués dans son style très personnel. Au-delà des buts, c'est une bête infatigable qui se sacrifie totalement pour l'équipe. Son optimisme est contagieux, sa

soif de victoire intarissable. Il veut toujours gagner, quelle que soit la hauteur de la marche. Il est *die Raumdeuter,* le dévoreur d'espaces, celui qui se trouve toujours au bon endroit au bon moment. Ce surnom lui a été donné pendant la Coupe du monde 2014 par un groupe de fans du jeu Football Manager, après avoir constaté que la plus grande qualité de Müller était son appréciation des espaces.

Müller était déjà un formidable joueur avant Guardiola, modelé par Hermann Gerland au centre de formation, promu en équipe première par Louis Van Gaal puis placé au premier rang par Jupp Heynckes. L'immense valeur qu'il a aux yeux de Pep se lit dans les statistiques : Müller a participé à cent cinquante et un des cent soixante et un matches qu'il a dirigés, n'en ratant que dix en trois saisons… Aucun joueur de champ n'a été plus utilisé.

Il a bien fallu deux saisons avant que Müller et Pep soient véritablement sur la même longueur d'onde. L'entraîneur l'attendait dans un rôle bien défini avec un rendement précis. Il ne l'a atteint ni comme milieu relayeur, ni comme ailier ou avant-centre. Il y a eu des moments inoubliables comme le match d'octobre 2013 face à Manchester, en faux numéro 9, ou celui face à l'AS Rome, placé sur le flanc gauche de l'attaque. Des apparitions de classe, donc, mais sans la régularité attendue. Il s'est difficilement adapté aux exigences du jeu de position. Là où Lahm, Neuer, Boateng ou Robben ont atteint leur pic de performance, Müller s'est noyé.

C'est la troisième saison qui a apporté une solution. Pep a créé l'écosystème idéal à l'épanouissement de Müller. Le joueur bavarois a fini par donner sa pleine mesure, visiblement heureux de naviguer entre les lignes. Ses déclarations élogieuses à l'égard de l'entraîneur, soulignant la bonne adaptation générale, le travail intense et la bonne coordination de toute l'équipe, en sont une preuve irréfutable.

Le meilleur poste de Müller était celui de deuxième attaquant derrière Lewandowski. Mais c'était moins un problème de positionnement que de relation entre eux. Dès que l'équipe jouait avec deux ailiers sur leur meilleur pied, Costa et Coman par exemple, très écartés et prêts à arroser la surface de centres, la tâche de Müller était facilitée. Boateng ou Xabi lui donnaient le ballon, lui déclenchait l'action offensive en faisant une passe sur un côté avant de courir à grandes enjambées vers la surface, en même temps que Lewandowski. Leur duo est devenu efficace et coordonné.

« J'aime les ailiers très écartés, mais surtout, ils sont indispensables, expliqua Pep. J'aime qu'ils évoluent sur leur côté naturel plus que sur le pied opposé, même s'il m'est arrivé de les utiliser ainsi. Rappelle-toi de Gento, l'un des meilleurs ailiers de l'histoire [Paco Gento, ailier du Real Madrid, gagna six Coupes d'Europe entre 1956 et 1966] : il jouait sur son pied naturel, prenait le ballon loin de la surface adverse et courait jusqu'à la ligne de but avant de centrer. J'aime ce type d'ailier. Lorsque Costa ou Coman arrivent à centrer depuis la ligne de but, Lewy et Müller attendent dans la surface comme des renards. »

Pour composer ce quatuor offensif (les deux ailiers plus Lewandowski avant-centre et Müller en faux numéro 9 ou en meneur de jeu), l'équipe devait se priver d'un milieu ou d'un défenseur. Mais ça n'a pas gêné Pep. Sa priorité était de préserver l'écosystème le plus favorable à Müller. À l'automne, son rendement était optimal et Guardiola se délectait des petits trucs de Müller. Par exemple, sur les coups francs dont il avait pris l'habitude de se mêler, il aimait faire une feinte ou simuler une chute, comme il le fit au Mondial 2014. Encore plus drôle : à chaque fois qu'il donnait le coup d'envoi d'un match, il bloquait le ballon au moment du coup de sifflet de façon à ce que les joueurs adverses franchissent la ligne médiane avant d'y être autorisés.

Müller faisait exprès de râler et réclamait que les joueurs adverses retournent dans leur moitié de terrain. C'est précisément à ce moment qu'il donnait le coup d'envoi. Ses facéties ont beaucoup amusé Pep.

Le leadership qu'il a acquis doucement a aussi contribué à l'installer dans le nouveau modèle de jeu. Les années précédentes, le vestiaire du Bayern avait eu deux leaders incontestés : Lahm, le capitaine silencieux, dirigeant moins par la parole que par le geste et Schweinsteiger, plus bavard mais surtout doté d'un langage corporel intense. Maintenant que Schweinsteiger est parti, même si Xabi et Thiago, les leaders techniques, ont une forte personnalité, ils sont conscients que le leadership doit être l'affaire des Allemands. Thomas Müller a émergé dans ce contexte. Lahm reste leader discret, celui qui veille sur le vestiaire sans avoir besoin de l'ouvrir. Mais Müller est devenu son complément. Un volcan. Il plaisante et rigole, met de l'animation, hurle ou parle entre ses dents. Surtout, il se démène pour qu'aucun joueur ne sorte du droit chemin.

Quelques jours plus tard, on a vu Müller et Lahm taquiner Guardiola. Le 9 novembre, le Bayern jouerait à Ratisbonne un match amical contre la Paulaner Team, une équipe d'amateurs sélectionnés dans un casting à travers le monde. Le genre de match pour faire plaisir aux sponsors. Neuer et Müller n'y participeraient qu'une quinzaine de minutes avant de rejoindre la sélection allemande. Pep comptait sur l'occasion pour donner du temps de jeu à Badstuber, Kirchhoff et quelques jeunes. Mais aussi pour tester Philipp Lahm en faux numéro 9 ! Un clin d'œil sympa pour le capitaine, que Guardiola avait déjà utilisé aux quatre postes de la défense, aux trois positions du milieu et comme ailier droit. Ne manquait (sans parler du gardien) que le poste d'avant-centre. Et voilà l'occase : en quarante-cinq minutes, il va jusqu'à marquer un but et se procure plusieurs occasions. Lahm ne s'est probablement jamais autant amusé sur un terrain de football. Pour le plus grand plaisir de Müller.

Domènec Torrent a donc affirmé que Müller était devenu l'icône du Bayern de Guardiola. Qu'en pense le principal intéressé ? « Müller incarne parfaitement le jeu que nous voulons. Il en est un fabuleux interprète. Voilà l'une des choses qui me donnent le plus de satisfaction : faire de lui un joueur un peu meilleur qu'il n'était. Et il était déjà très bon ! »

Guardiola et Torrent parlent encore de Müller :

« Je suis chaque jour un peu plus fan de lui, dit Torrent.

— Moi, il m'a conquis pour toujours, lui répond Pep.

— Souviens-toi, ajoute l'entraîneur adjoint, lorsque nous avons été réduits à dix [à la 52e minute du match contre Schalke 04 après l'expulsion de Badstuber], il y a eu un corner sifflé contre nous. Nous n'avons pas eu le temps de faire entrer en jeu Benatia et c'est Thomas qui a réorganisé la défense. En quatre gestes, il a replacé tout le monde. »

Finalement, le départ de Bastian Schweinsteiger n'a-t-il pas obligé Müller à prendre son relais en tant que leader ?

« Je n'y avais pas pensé, répond Guardiola, mais ça peut être lié. Basti a une grosse personnalité. Quand il est parti, Müller a sûrement senti que le moment était venu d'endosser plus de responsabilités. Indubitablement, il est devenu l'un de nos grands leaders. »

Pep est intarissable sur Müller : « Regarde la célébration de ses buts : il remercie toujours, toujours, toujours, le passeur, il va lui donner l'accolade. Il ne se réjouit

jamais dans son coin, toujours avec ses coéquipiers. Il lui arrive même de laisser à un partenaire le soin de tirer un penalty. Cette nuit par exemple : quand il a marqué le but du 3-0, au lieu de laisser éclater sa joie, il a ôté son gant et est allé serrer la main de Robben pour le remercier de sa passe décisive. Cette image, Dome, nous pourrons l'utiliser dans une future causerie car c'est un signe grandiose d'humilité, de gratitude et de ce que doit être le leadership dans une équipe de foot. »

C'est un geste d'autant plus fort que Robben avait fait preuve d'égoïsme lors des matches précédents, empêchant ses partenaires de se mettre en valeur par excès d'individualisme. Lewandowski n'avait pas masqué son agacement. Aussi, la main tendue de Müller semble avoir un double sens : merci pour la passe décisive… et ceci est le chemin à suivre pour toute l'équipe : la passe et l'assistance mutuelle.

9

S’il faut perdre, je veux choisir comment

« Ne meurs pas comme un poulpe ; meurs comme un requin. »
PROVERBE MAORI

À la fin d'un match, Guardiola fête la victoire avec l'équipe, mais au bout d'un moment, elle devient un objet à analyser, pas à célébrer. Un corps inerte à autopsier. À ce stade, Pep trouve toujours des erreurs qui auraient pu être évitées. Il a tellement fait sienne l'idée que la victoire peut être un imposteur (*dixit* Bielsa) qu'aucun match gagné ne se termine sans qu'il bougonne à cause d'une occasion ratée ou d'une faute à corriger.

Dans la défaite, il est plus magnanime avec ses joueurs, mais pas avec lui-même. Nous avons déjà dit qu'il avait perdu seulement quarante-cinq rencontres en huit saisons. Ce sont parfois ses erreurs qui ont provoqué la défaite, d'autres fois les erreurs de ses joueurs, quand ce n'est pas le hasard. Deux de ces erreurs assez semblables se sont produites au même stade de la compétition : les demi-finales de la Ligue des champions, en 2012 quand le Barça fut éliminé par le Chelsea de Di Matteo, puis en 2016 lorsque le Bayern tomba contre l'Atlético de Simeone. À chaque fois, les équipes de Pep ont produit un jeu de très haut niveau et obtenu de nombreuses occasions de but : Barcelone a tiré quarante-six fois en direction de Petr Cech ; le Bayern a tenté sa chance à cinquante-trois reprises sur Oblak. Mais l'élimination est venue d'actions similaires, une erreur suivie d'une contre-attaque habile, en l'occurrence le risque connu et assumé par l'équipe qui prend l'initiative du jeu. Autre point commun : les équipes de Pep ont raté un penalty (Messi pour Barcelone, Müller pour Munich).

Ces similitudes ont poussé l'entraîneur à rechercher un moyen de perfectionner sa défense, une réflexion dont on verra sûrement le résultat à Manchester mais qui ne change rien à son désir de prendre l'initiative dans le jeu, ni à sa conception du football : « Une chose doit être toujours défendue, déclare-t-il : si nous avons bâti un style de jeu et qu'il a plu au public, n'y touchons pas. Respectons l'émotion de nos supporters ! Si l'on nous sort en huitième de finale de la Ligue des champions, pas de chance, mais sortons sans renier nos fondamentaux. Peu importe si tu joues contre la Juventus ou le Barça. Peut-être que je perdrai mais ça sera sur un contre car j'aurai eu le ballon. C'est comme ça que je veux tomber. On ne peut pas changer. Mieux, on ne doit pas changer. Qu'on me traite de téméraire, ça m'est égal ! Je reviendrai l'année d'après. On est ce qu'on est. Le job de l'entraîneur consiste à rallier les joueurs à sa cause. Il ne s'agit pas tant de gagner ou de perdre, mais d'avancer sur la route choisie. »

Pour mieux comprendre comment fonctionne Guardiola dans la défaite, je trouve intéressant de raconter en détail ce qui est arrivé dans les quatre semaines situées entre le 5 avril 2016, date de la victoire du Bayern face à Benfica (1-0, but de Vidal) en quart de finale aller de la Ligue des champions, et le 3 mai, où il fut éliminé de la compétition à cause de la règle des buts qui comptent double à l'extérieur. Entre ces deux dates a eu lieu l'ultime défaite de Pep à la tête du Bayern (1-0 contre l'Atlético Madrid), la dix-neuvième en cent soixante et une rencontres. Seulement la quatrième de la saison.

9.1.

Une équipe de Sacchi

« Défendre, c'est attaquer l'attaque adverse. »
ARRIGO SACCHI

Munich, 4 avril 2016

« C'est une équipe de Sacchi, énonce Pep. Sérieusement : Benfica est une équipe de Sacchi. Un démon. La meilleure organisation défensive d'Europe actuellement. Sans être une équipe défensive, au contraire. Elle installe sa ligne de défense très haut et presse sans relâche. Elle ne laisse pas d'espace entre les lignes, il n'y pas un poil de guibolle entre la défense et le milieu. Elle a des attaquants rapides et ce jeune gars, Renato… Les gens ne voient pas les matches du championnat portugais, ni ici en Allemagne, ni en Espagne ou en Angleterre, ils ne peuvent donc pas connaître la valeur de Benfica, mais moi je te dis que c'est une équipe digne de Sacchi. »

Voilà douze jours que Pep ne s'est quasiment pas levé de sa chaise, passant tout son temps à analyser le jeu de son futur adversaire en quart de finale de la Ligue des champions. Il a seulement quitté son bureau pour rendre visite à Barcelone à la famille de Johan Cruyff, mort le 24 mars. Une perte immense pour lui : Johan a été sa référence, son père dans le football.

Pendant ces douze jours, il a décortiqué dix matches de Benfica : à domicile et à l'extérieur contre le Sporting Portugal, l'Atlético Madrid, le Zénith Saint-Pétersbourg, le Sporting Braga et le FC Porto. Il a combiné les formats panoramique et télévisé à la recherche de petits détails. Carles Planchart lui a transmis ses propres observations après de longues heures d'analyse, mais comme pour tous les matches exceptionnels, Pep a doublé avec sa propre analyse pour confronter leur ressenti. Ce tour de force a eu une conséquence désagréable : Guardiola souffre du dos. L'un

des physiothérapeutes du club est venu à sa rescousse pour le débloquer mais ça n'a pas arrangé grand-chose : Pep se déplace difficilement, il a mal aux lombaires, au psoas et aux cervicales. « Je n'ai pas quitté cette chaise ni fait de sport depuis douze jours », confie-t-il.

Il a étudié Benfica sous toutes les coutures jusqu'à connaître les moindres caractéristiques du champion portugais. Il est allé jusqu'à modifier ses habitudes pour bien faire comprendre le péril à ses joueurs. Ainsi, pour la première fois en trois ans, il n'a pas dirigé l'entraînement du dimanche 3 avril, après le court succès contre l'Eintracht Francfort (1-0) en championnat. Un match discret, ce qui n'est pas inhabituel après une trêve internationale, ponctué d'un but exceptionnel de Ribéry, un formidable retourné acrobatique. On se satisfait à nouveau de sa bonne forme, ainsi que des progrès de Lahm, d'Alonso et de Bernat. À l'inverse, Müller, Lewandowski et Costa traversent une mauvaise passe. Le problème, c'est que les trois hommes d'attaque tournent au ralenti au même moment.

Dimanche matin, Domènec Torrent prend donc en charge la séance d'entraînement tandis que Pep prépare plusieurs vidéos sur le jeu de Benfica. À midi, il rompt une autre habitude et convoque une réunion spéciale dans une salle à l'étage du vestiaire. Pendant quarante-cinq minutes, l'entraîneur détaille de manière exhaustive le 4-4-2 portugais, sa ligne de défense située presque dans le rond central, les magnifiques couvertures et appuis, les deux lignes arrière serrées (au point qu'il semble impossible d'y recevoir un bon ballon), l'utilisation du hors-jeu et la faculté à jouer haut. Une analyse approfondie, sans doute la plus détaillée proposée par Guardiola en trois ans. Au moment de rentrer chez eux, les joueurs savent tout de leur adversaire. Ils savent surtout que la qualification sera très compliquée.

L'entraînement du lundi 4 avril commence en retard car l'entraîneur s'arrête à nouveau sur la meilleure façon de contrecarrer le jeu efficace de Benfica. Pour une fois, il n'y aura pas trois causeries d'avant-match mais quatre, ce qui en dit long sur le danger pressenti. D'après Pep, il n'y a qu'une façon d'aborder ces deux matches. Il s'en ouvre devant l'équipe : « On ne peut pas jouer directement sur Lewy et Müller car ils nous mettront sans arrêt en position de hors-jeu. Lewy et Müller vont devoir se sacrifier, lancer de fausses pistes, mais sans recevoir le ballon

car il devra aller de l'intérieur vers l'extérieur, sur les ailiers. Mais là, nous devrons changer nos habitudes, parce que si les ailiers jouent le un-contre-un, cherchent le dribble, nous sommes perdus. L'ailier qui reçoit le ballon doit immédiatement rechercher un partenaire à l'intérieur car c'est lui qui aura la latitude pour dribbler, remporter son duel avant de renvoyer à nouveau le jeu sur le côté. Alors là, oui, nous aurons réussi à les mettre hors de position. Les gars, le chemin sera rude mais c'est comme ça que nous devrons faire : intérieur-extérieur-intérieur-dribble-extérieur. Alors, seulement, la punition. »

Facile à dire, moins à réaliser, comme on le verra le mardi soir à l'Allianz Arena, surtout si les attaquants restent dans le brouillard. Car seul Ribéry a l'air animé.

Peu après la causerie, à huis clos sur le terrain numéro 2 de Säbener Strasse, l'équipe répète le circuit de jeu mis en évidence par Pep. Les joueurs comme Thiago, Lahm, Xabi, Alaba ou Vidal semblent l'avoir compris à la perfection. Mais la conclusion des actions reste problématique.

« Papa, comment tu as pu rater ça ! hurle Alonso, le fils d'Arturo Vidal.

— Je n'en mets pas un ! » se plaint à voix haute le milieu chilien.

Il n'est pas le seul. Les attaquants sont maladroits au point que Pep s'agite nerveusement, visiblement préoccupé :

« Merde, les gars, vous ne marquez même pas un putain de but ! On ne sort pas du terrain tant que vous n'en avez pas mis un.

— Demain Pep, demain on les mettra », lui répond Müller pour calmer ses angoisses.

En conférence de presse, Manuel Neuer et Douglas Costa démontrent qu'ils connaissent très bien leur adversaire. Guardiola, de son côté, a l'air heureux de parler de football et du modèle de jeu portugais. Comme toujours quand il est dans cet état, Pep sort plein de statistiques sur son adversaire, décrit ses grands traits et montre à tous qu'il a décortiqué Benfica. Qui sait si c'est la bonne stratégie ou s'il ferait mieux d'en dire moins, pour ne pas montrer à l'entraîneur adverse qu'il sait exactement quelles cartes il a en main.

Lorsqu'un journaliste allemand affirme que Benfica est une équipe très défensive, Pep le coupe :

« Combien de matches de Benfica avez-vous vus ?

— Peu.

— Non, pas peu : aucun. Vous n'avez vu aucun match de Benfica. Si vous en aviez vu, vous ne diriez pas que c'est une équipe défensive. Elle a une grande organisation défensive mais elle attaque, elle est offensive au contraire. »

C'est exactement la définition que l'on pourrait donner du légendaire Milan AC d'Arrigo Sacchi, entré dans l'histoire du football comme une équipe défensive alors qu'elle ne l'était pas. Ce Milan était parfaitement organisé défensivement car ses stars étaient ses attaquants. Et Sacchi sut tromper son monde : il fit croire que son équipe était défensive alors que, en réalité, son orientation du jeu était indubitablement offensive.

9.2.

Un gros mal de tête

« Il s'agit d'être à la hauteur quand un joueur ne l'est pas. »
LORENZO BUENAVENTURA

Munich, 5 avril 2016

Comme toutes ces dernières semaines, la composition d'équipe de Pep ne contient qu'une variable : un milieu considéré comme titulaire reste en dehors du onze car il n'y a que deux places pour trois. Aujourd'hui, c'est Xabi Alonso qui s'assoit sur le banc. Pendant l'échauffement, Alonso montre inconsciemment sa passion du foot. Tandis que les autres remplaçants font un petit toro, le joueur espagnol reste absorbé plusieurs minutes par un clip vidéo projeté sur l'écran géant du stade qui retrace des matches historiques du Bayern. L'histoire le rend fou.

Au même moment, Müller réceptionne les habituels centres de Lahm. Ses coups de tête manquent d'adresse : il ne marque que deux fois sur huit tentatives. C'est mieux qu'à l'échauffement qui avait précédé le match de la Juventus (zéro sur huit), mais il n'a toujours pas bien réglé la mire.

Et pourtant, le match commence sur un coup de poing du Bayern, qui bouscule les Portugais dans tous les sens. Douglas Costa envoie une diagonale à Ribéry, qui passe à Lewandowski puis à Bernat, dont le centre est repris de la tête par Vidal, lancé. Le fils du joueur chilien applaudit avec enthousiasme.

« Contre ce genre d'équipe, ce ne sont pas les joueurs attendus qui marquent, mais ceux qui viennent de loin », dira Pep au cours du dîner d'après-match.

Le match se déroule exactement comme il l'avait imaginé. Benfica propose un 4-4-2 bien en place, capable d'une transition rapide. Le Bayern ne cherche pas Lewandowski et Müller mais Ribéry et Coman, afin que Thiago et Vidal s'immiscent depuis l'arrière pour combiner avec eux. Pendant vingt minutes, les hôtes multiplient les longues diagonales et l'on se rend compte que cette stratégie gêne les visiteurs. En revanche, dès que le Bayern cesse de jouer ainsi, la toile d'araignée tendue par Rui Vitória, l'entraîneur portugais, se referme. Le jeu décline, le rythme surtout.

À la pause, l'ambiance au vestiaire est fraîche. C'est ce que rapportent Manuel Estiarte et Valentí Guardiola, le père de Pep, en visite depuis le milieu de l'après-midi :

« On ne joue pas bien, remarque Valentí.

— Notre rythme est trop mou », lui répond Estiarte.

Mais le Bayern repart animé des idées rappelées par Pep : jouer en premier vers l'extérieur, revenir vers l'intérieur avant d'écarter à nouveau. Mais Benfica augmente la proportion de longs ballons aériens afin de profiter de l'avantage de taille de Mítroglou face à Kimmich, ce qui oblige Guardiola à le remplacer par Javi Martínez, qui dira plus tard : « J'ai mal au crâne tellement il y a eu de ballons aériens à repousser. »

Javi, qui dispute son centième match sous le maillot bavarois, annule l'avantage de Benfica dans les airs, même si au final l'équipe portugaise aura gagné 56 % des duels aériens. Elle ne se procure que deux occasions en quatre-vingt-dix minutes, mais les deux sont très dangereuses : Javi Martínez en sauve une avec l'estomac, Neuer écarte l'autre du bras. De son côté, le Bayern gâche cinq opportunités sérieuses par Müller, Vidal, Ribéry et Lewandowski deux fois. La promesse de Müller de marquer aujourd'hui s'envole. L'état de forme des attaquants est décidément précaire. Pendant le repas d'après-match, Guardiola ne cache pas sa préoccupation : « Ces choses-là arrivent souvent. L'attaquant ne peut pas être le joueur le plus régulier, comme un milieu de terrain. Il a des hauts et des bas. Mais là, nous sommes au cœur d'une mauvaise série… »

Cela concerne en premier lieu Lewandowski. À la 88e minute, il s'est retrouvé seul face au gardien Ederson, et après l'avoir éliminé de plusieurs dribbles, il a choisi de ne pas tirer mais de passer à son capitaine Lahm pour qu'il pousse le ballon dans le but vide. Le second

but semblait inévitable, pourtant le Polonais a raté sa passe, empêchant Lahm de doubler l'avantage. Ça aurait été son tout premier but en Ligue des champions. Guardiola prévient : « J'ai trouvé Lewy fatigué. Il a besoin de repos. Müller aussi. Samedi à Stuttgart, je n'alignerai qu'un des deux pour que l'autre récupère avant le match retour. Nous mettrons donc quatre milieux pour un seul attaquant. J'espère qu'on attaquera mieux dans cette configuration. L'attaquant que je mettrai contre Stuttgart sera remplaçant à Lisbonne, et inversement. »

Le score final de 1-0 est assez décevant pour les supporters allemands. Pas étonnant étant donné que personne n'avait pris au sérieux les avertissements de Guardiola sur le potentiel de l'équipe portugaise : « Je vous l'avais dit : Benfica est sérieuse et puissante, regrette-t-il. Mais comme elle n'est ni espagnole, ni allemande, ni anglaise, personne ne m'a écouté. Il faudrait que les gens regardent le championnat portugais pour comprendre combien ses équipes sont bonnes. »

Dès le coup de sifflet final, Guardiola a passé quatre minutes sur la pelouse à parler avec Douglas Costa. Son rendement a beaucoup baissé et l'entraîneur l'invite à se reprendre, à corriger ses erreurs, à travailler mieux (il s'est montré laxiste dans le pressing et le marquage), bref, à redevenir celui qui avait brillé pendant la première partie de la saison. À la fin de leur discussion, ils se donnent l'accolade.

Finalement, Pep est le moins mécontent du jeu de son équipe : « Benfica a joué comme je l'avais dit ou pas ? Écoute, nous avons joué correctement mais nous avons péché dans le dernier geste. Franck est en forme, c'est un moindre mal. Voyons si les autres retrouvent de l'allant avec un peu de repos. »

Ce soir, le Bayern a égalé le record de victoires consécutives à domicile en Ligue des champions, établi par le Real Madrid en 2013-2014 : onze succès. C'était le onzième match gagné consécutivement dans cette campagne européenne et en même temps, le cent cinquantième match de Guardiola à la tête de l'équipe. Son bilan parle pour lui : cent quatorze victoires, dix-huit nuls, seulement dix-huit défaites. Devant son père, on constate sa fierté : « 76 % de victoires, Papa. Mieux qu'au Barça. »

Effectivement, il avait quitté son club précédent sur un taux de victoires de 72,4 %.

Valentí est un père fier de son fils, mais aussi très exigeant. C'est à lui que Pep doit son éthique de travail à l'épreuve des bombes. Pep se considère lui-même comme un entraîneur au talent limité, qui a besoin de travailler plus que quiconque. Ça lui vient de son père, Valentí le maçon, et ce trait de caractère ne le quittera jamais. Il embraye aussitôt sur les aspects à perfectionner dans les prochains jours : « Ce match aller nous a fourni une quantité d'informations. On ne travaille plus sur les vidéos d'autres matches mais à partir de notre propre confrontation. Ce soir, mes joueurs en savent plus qu'hier. Il faut en profiter pour s'améliorer. Benfica a perdu Jonas pour le match retour, donc nous allons aussi modifier quelques petites choses. »

Pep a envie de savoir si la magnifique organisation défensive de Benfica a été pensée par l'entraîneur actuel, Rui Vitória, ou s'il l'a héritée du légendaire Jorge Jesus. C'est le journaliste portugais Miguel L. Pereira qui nous apporte la réponse : « Je dirais que c'est un mélange des deux. À Vitória Guimarães, Rui Vitória s'enorgueillissait d'avoir en permanence une solide organisation défensive. À l'époque, il jouait en 4-4-1-1, avec plein de jeunes. Son modèle à Benfica se rapproche beaucoup de cette équipe qui avait gagné une Coupe contre le Benfica de Jesus, justement, à l'issue d'un match défensif très abouti. Ceci dit, Jorge Jesus a beaucoup amélioré son modèle défensif ces dernières années. Ses premières compositions à Benfica étaient beaucoup plus portées sur l'attaque, laissant souvent la défense à découvert. Ces dernières années ont dessiné une vraie évolution : il y a toujours eu un rideau de joueurs inamovible en soutien de la défense. Bien que Lindelöf, Semedo, Ederson ou Renato débutent cette saison, ils s'entraînaient déjà la saison dernière avec le groupe de Jesus et il faut le créditer du repositionnement d'Almeida en latéral, et de l'utilisation de Samaris et Pizzi en soutiens du bloc. Disons que le Benfica actuel est un grand héritage magnifié par un entraîneur au profil adéquat pour passer un autre cap avec des joueurs plus jeunes. »

Pep l'a écouté avec d'un air satisfait. Il n'en tire aucun enseignement dans l'optique du match retour, mais le voilà bien informé sur la courbe de croissance de Benfica : « Le travail de Jorge Jesus a été admirable, dit-il. Ensuite, Rui Vitória a fait passer un palier supplémentaire à l'équipe. Ce sont deux super entraîneurs qui ont réussi à reproduire une équipe digne de Sacchi. »

Une semaine plus tard, Lewandowski s'assoira sur le banc des remplaçants au stade de la Luz tandis que Müller mènera l'attaque, exactement comme l'avait envisagé le coach. Et le Bayern éliminera le champion portugais, se qualifiant ainsi pour une cinquième demi-finale consécutive de Ligue des champions : deux avec Jupp Heynckes, trois avec Pep Guardiola. La sixième en sept saisons, puisqu'en 2010 il est allé jusqu'en finale avec Louis Van Gaal. Soit un bilan proche de celui du Real Madrid (six demi-finales consécutives) et du Barça (sept en neuf ans).

9.3.

Tourner pour être frais

« Le baseball, c'est 90 % de mental. L'autre moitié, c'est du physique. »
Yogi Berra

Munich, 18 avril 2016

Entre le 2 avril (victoire contre l'Eintracht Francfort) et le 5 mai (succès face à l'Atlético Madrid), Guardiola fait le maximum pour ramener ses deux attaquants à leur meilleur niveau, en baissant leur temps de jeu. Ils alternent entre terrain et banc : Müller joue sept cents minutes sur neuf cents, Müller six cent soixante-neuf. Le Polonais parvient à se remettre la tête à l'endroit mais le rendement de Müller ne décolle pas. La série noire se prolongera dans les mois suivants. Sa cote baissera pour de bon pendant l'Euro.

La forme d'un footballeur dépend de plusieurs facteurs : la fatigue physique ou cognitive, la confiance, le modèle de jeu, l'environnement familial, les problèmes personnels, les interrelations propres au jeu, les simples circonstances de la compétition… Aucun sportif ne se maintient en permanence au sommet de sa forme. Il est très compliqué de déchiffrer les bonnes ou mauvaises séries. Au cas où, la préparation prévoit des charges plus légères pour éviter le risque d'épuisement.

Lorenzo Buenaventura a programmé minutieusement ces semaines où les matches s'enchaînent à un rythme vertigineux. En trente-cinq jours, le Bayern va disputer onze rencontres. Le temps de récupération oscillera entre soixante-deux et quatre-vingt-dix-huit heures. Sachant que la récupération physiologique est d'au moins soixante-douze heures, ça signifie que, avant la moitié des matches, les joueurs n'auront pas eu le temps suffisant pour récupérer de leur effort. Pour compenser, les séances

d'entraînement de Buenaventura se limitent : la récupération plus quelques exercices physiques pour rester dans l'allure. Les matches suffisent à apporter aux joueurs ce qu'il faut. Repos, récupération, bonne alimentation et de petites quantités d'exercices d'explosivité : voilà la recette dans ces semaines surchargées.

Le staff régule les charges de travail. Mais l'équipe s'en occupe elle-même en dosant ses efforts selon le degré d'importance des matches. Ils vont au bout d'eux-mêmes en Ligue des champions mais, de manière presque inconsciente, lèvent un peu le pied en championnat. Guardiola apporte son écot à cette gestion en faisant tourner l'effectif et en déployant un plan de jeu moins exigeant. Pour maintenir une tension positive et empêcher un relâchement fatal, il met en place un turnover. À l'exception de Svein Ulreich, le gardien remplaçant, tout l'effectif est mobilisé. C'est ainsi que des joueurs clés comme Ribéry, Thiago, Vidal, Javi Martínez ou Kimmich alternent entre terrain et banc pour se préserver. Les cas les plus stricts sont ceux des vétérans Philipp Lahm et Xabi Alonso. Depuis le mois de janvier, le staff les sollicite avec un excès de prudence. Lahm n'a jamais disputé plus de cinq rencontres consécutives, Xabi quatre. À partir de mars, ni l'un ni l'autre n'ont enchaîné plus de trois matches. Cette politique leur permet d'arriver en bonne forme à l'heure de la Ligue des champions.

Pour Alaba, c'est tout le contraire puisqu'il totalise dix-neuf matches sans pause depuis janvier. Il n'a jamais été remplacé. Une barbarie physiologique, mais les blessures des défenseurs centraux (Boateng, Benatia et Badstuber) ont contraint l'Autrichien à alterner entre le centre et le côté de la défense. Les entraîneurs sont bien conscients qu'Alaba a un besoin impérieux de repos : aucun autre joueur n'a été autant sollicité à des postes différents.

ALABA LE DÉFENSEUR CENTRAL
Munich, 7 novembre 2015
Le jeune Autrichien s'assoit dans l'une des deux chaises noires installées dans le bureau de l'entraîneur. Une pièce sans luxe. Le nom de Guardiola n'est même pas inscrit sur la porte. Rien ne permet d'identifier l'endroit avant de franchir la porte, si ce n'est un écusson du Bayern. À l'intérieur, un canapé blanc, une table blanche où repose l'ordinateur portable de Pep, son petit fauteuil, deux chaises noires donc, un tapis rouge épais et un tableau sur lequel il déplace de petits aimants magnétiques qui représentent les joueurs.

Alaba s'est assis face à Pep, qui commence à parler. Mais au bout de dix secondes, Alaba réalise qu'il n'a pas enlevé sa casquette (qu'il porte toujours à l'envers). Il la soulève en s'excusant d'être entré dans le bureau dans cet accoutrement peu formel.

« David est un garçon adorable, dira Pep quelques heures plus tard, à table avec Cristina. J'étais en train de lui expliquer ce que j'attendais de lui pour le match. Dès qu'il s'est aperçu que c'était une discussion sérieuse, il a vite enlevé sa casquette par crainte d'avoir été impoli. Il s'est excusé dans la seconde. Ça me fascine de voir ce garçon si bien élevé et sensible. C'est tout ce qu'il manquait pour qu'il entre pour de bon dans mon cœur. »

Pep avait convoqué Alaba dans son bureau pour lui demander une faveur : rejouer en défense centrale. « En début de saison, raconte-t-il, je lui avais demandé d'évoluer en défense centrale tant que Javi Martínez et Badstuber ne seraient pas prêts. Puis Benatia s'est blessé rapidement. Je lui ai fait la promesse qu'il retournerait sur le côté, là où sa vitesse s'exprime le mieux, dès que les défenseurs centraux seraient à nouveau disponibles. J'ai tenu parole lors des derniers matches, mais aujourd'hui, j'ai besoin qu'il dépanne encore. C'est pour ça que je l'ai fait venir, pour qu'il m'accorde cette faveur. Je tenais à le prévenir qu'il n'aurait pas la même liberté de mouvement car j'aurai besoin de lui en couverture. C'est un gars merveilleux. Il m'a écouté et a accepté sans broncher. David est le joueur idéal, il a tout ce qu'il faut. Et par-dessus tout, il a reçu une bonne éducation… »

La séance d'entraînement de veille de match contre le Werder Brême illustre les propos de Buenaventura : après l'échauffement, des toros et un jeu de position à cinq contre cinq, plus trois jokers. Ça ne dure que quarante-cinq minutes. Légère, sans surcharge physique ni mentale. Le travail de force avait été réalisé le jour précédent : « Nous ne travaillons plus que sur des charges réduites car c'est le sprint final, les deux cents derniers mètres de la course », compare Buenaventura.

Samedi 16 avril, Guardiola s'assoit sur un banc de première division pour la quatre centième fois (pour deux cent quatre-vingt-quinze victoires). Son équipe lui offre une belle victoire 3-0.

9.4.

La dernière défaite

« Là où se trouve la force se trouve aussi, quelquefois,
la faiblesse. »
DAVID LLADA

Madrid, 27 avril 2016

Dans sa causerie d'avant-match, Guardiola souligne les qualités de l'Atlético Madrid, qui devrait exercer un fort pressing sur une courte période (les quinze premières minutes), avec deux lignes défensives très compactes, une bonne transition et des soutiens performants. Il rafraîchit la mémoire de ses joueurs à propos des coups de pied arrêtés et insiste sur le péril que représentent les contre-attaques. Il n'oublie pas de mentionner la pelouse, haute et sèche, qui va ralentir les passes. Comme au tour précédent face à Benfica, ce ne sont pas trois mais quatre causeries qu'il a proposées, pour mieux répartir les aspects de son analyse. Il s'autorise une nouveauté : pour la première fois depuis qu'il est entraîneur, Guardiola montre à ses joueurs un morceau entier d'un match, en l'occurrence les quinze premières minutes de l'Atlético-Barcelone de 2014, en quart de finale de la Ligue des champions, 1-0 pour les locaux. Il veut les mettre en garde contre le pressing qui sera identique d'après lui. En 2014, l'Atlético tira au but trois fois dans les vingt premières minutes et mit le Barça à genoux :

« Les gars, ils vont nous administrer le même traitement, dit-il, donc ne perdez pas la tête, sortez proprement le ballon et engagez-vous dans les duels. Les vingt premières minutes seront cruciales. Si l'on n'encaisse pas de but, on se sera rapprochés de la qualification. »

Mais les hommes de Guardiola ne respectent pas les consignes : ils démarrent mollement, perdent beaucoup de ballons (pas moins de 75 % des vingt-neuf duels disputés dans les dix premières minutes) et

encaissent un but rapide. Le seul de la rencontre. Guardiola jure, les poings serrés. Il avait pourtant prévenu ses joueurs ! Les intéressés, lors du dîner d'après-match, reconnaissent un par un leur responsabilité. Ils sont mal entrés dans la rencontre car ils n'avaient pas l'agressivité nécessaire pour faire face à ce genre d'adversaire. Mais ils (je parle avec Xabi, Thiago, Lahm, Javi et Costa) sont aussi d'accord sur plusieurs aspects positifs : la bonne gestion des corners et des coups francs adverses, leur faculté à redresser la tête après le but encaissé alors qu'ils auraient pu s'effondrer complètement, leur domination totale au cours d'une seconde période magnifique, et les nombreuses situations chaudes en leur faveur (sept). Il y a plus d'optimisme que de tristesse, plus de sérénité que d'amertume. Mais dans le même temps, on ressent un mal-être général pour n'avoir pas appliqué les consignes de l'entraîneur.

Après la défaite, un tombereau de critiques s'est déversé sur Pep. Des journaux comme des fans. Une attitude compréhensible dans le sens où les défaites sont souvent justifiées, de nos jours, par l'absence de tel ou tel joueur. Or, beaucoup pensent que le Bayern s'est incliné car Müller est resté sur le banc. « Ce joueur doit participer à tous les matches importants », entend-on. Mon impression est totalement différente : je pense que Guardiola a bien fait de ne pas le titulariser. Par contre, je dirais qu'il s'est trompé en le faisant entrer à la place de Thiago à la 60e minute. J'y reviendrai.

Passé dix premières minutes d'un niveau lamentable, le Bayern s'est ressaisi, bénéficiant logiquement du repli intense de l'Atlético Madrid, l'une de ses spécialités. Le nombre de duels s'est réduit dans les dix minutes suivantes (de vingt-neuf à seize, quasiment la moitié), mais ils se sont équilibrés à 50-50. Le match aussi. Les Allemands sont redevenus dominateurs et dangereux : au total, ils ont tiré dix-neuf fois, ont touché la transversale d'Oblak (Alaba) et totalisé sept vraies occasions de but. À la moitié de la seconde période, l'égalisation semblait inéluctable, l'Atlético n'arrivant plus à couper les lignes de passe à l'intérieur (alors que c'est ce qu'il fait de mieux), le Bayern se créant de plus en plus de situations chaudes.

C'est alors que Guardiola remplaça Thiago par Müller : il était évidemment convaincu que Thomas apporterait sa qualité de finisseur sans que l'équipe ne souffre de la sortie de Thiago. Ce n'était pas un

raisonnement déraisonnable. Mais les conséquences de son choix se sont avérées catastrophiques : le Bayern perdit le contrôle du ballon, abandonna la domination au milieu du terrain à son adversaire et, conséquence directe, se créa de moins en moins d'occasions de marquer.

Quatre minutes après l'entrée de Müller, Ribéry perdit un ballon et sur le contre, Fernando Torres toucha le poteau. Le rythme effréné du Bayern souffrit du changement. Même si les Allemands se procurèrent encore une occasion, les vingt dernières minutes furent encore pires que les quarante précédentes, obligeant Guardiola à lancer Benatia faute de récupérer le contrôle du ballon. Autant de conséquences malheureuses de la sortie de Thiago, qui affaiblit le milieu du terrain et rendit beaucoup plus délicate la construction du jeu.

C'est facile de l'écrire aujourd'hui mais j'assume : Guardiola s'est lourdement trompé à Madrid avec Müller. Mais il ne s'est pas trompé pour l'avoir laissé sur le banc au coup d'envoi. Son erreur, c'est de l'avoir fait entrer ! Cette croyance selon laquelle Müller devrait jouer tous les matches importants est partiale. Bien sûr qu'il doit être sur le terrain quand sa forme lui permet, et Pep l'a bien compris tout au long de ces trois saisons : il a été le joueur de champ le plus utilisé. Cependant, au cours des dernières semaines, sa forme a dégringolé et le constat s'est tristement vérifié au match retour puis en finale de la Coupe d'Allemagne. Son rendement ne s'est pas non plus redressé à l'Euro, sous les ordres de Joachim Löw.

En pleine forme, Müller est un footballeur sensationnel. Autrement, comme pour tous les joueurs, son rendement baisse et il n'apporte plus tout ce qu'il devrait à son équipe. Sa baisse de forme entre avril et juillet est très habituelle dans le football : tous les sportifs alternent les hauts et les bas. Pendant la plus grande partie de cette troisième saison de Guardiola, Müller avait été le symbole de l'équipe, mais dans le sprint final, il n'avait simplement plus de jus…

9.5.

Chercher la faille

« La plus dure bataille, c'est chaque jour face à moi-même
que je la livre. »
NAPOLÉON BONAPARTE

Madrid, 28 avril 2016

Depuis 1 h 30 du matin, Pep, son frère Pere et deux de ses collaborateurs débattent à propos du match et de la meilleure façon d'aborder le retour. Les joueurs sont rentrés chez eux, en colère d'avoir perdu et fait des cadeaux à l'adversaire dans le premier quart d'heure, mais aussi animés d'un espoir car ils ont bien joué en deuxième mi-temps et se sont créé sept occasions, un total plus élevé que n'importe quel adversaire de l'Atlético n'avait obtenu. L'Atlético est un mur de béton. Si l'organisation défensive de la Juventus et de Benfica, les deux adversaires précédents, était de premier ordre, celle de l'Atlético est proche de l'excellence.

Pep ne fait jamais de pronostic : « J'ignore ce qui va arriver, lâche-t-il. Ce n'est pas parce qu'on s'est créé sept occasions que nous allons dire aux garçons que nous en aurons quatorze à l'Allianz Arena, ni que nous marquerons trois buts. Nous n'en savons rien. À chaque match, on repart de zéro. Le football est complexe, c'est ce qui le rend si beau et passionnant. L'Atlético peut très bien marquer, ce qui nous obligerait à marquer trois fois pour nous qualifier. Il est aussi possible qu'on en mette cinq. Impossible de le deviner. Tout ce qu'on sait, ce que nous allons bosser dur pour mettre sur pied la meilleure organisation possible. »

Le dîner protocolaire est maintenant terminé, Pep, son frère et deux amis passent les deux heures et demie suivantes à refaire le match dans un salon de l'hôtel Eurostars. Ils sont interrompus sans arrêt par des fans venus prendre un selfie. À un moment, le célèbre agent portugais Jorge

Mendes s'approche pour le saluer et lui souhaiter bonne chance. Mendes est alors en pleine négociation avec Karl-Heinz Rummenigge pour le recrutement du joueur de Benfica Renato. Cette scène, entre les deux manches d'une demi-finale de Ligue des champions, illustre ce qu'est devenu le football, une grosse machine en mouvement perpétuel.

Au cours de ces deux heures et demie, Pep répète la même phrase au moins trente fois : « J'ai besoin de revoir le match. »

Il a demandé à Carles Planchart de se concentrer sur le Borussia Mönchengladbach, l'adversaire du samedi, jour où le Bayern peut devenir officiellement champion d'Allemagne. L'Atlético, Pep s'en charge. Il montera lui-même les clips qui illustreront les causeries de la semaine à venir.

« J'ai besoin de revoir le match. » Il répète encore et encore, alors que le match est parfaitement gravé dans sa mémoire. Chaque action, chaque erreur, les premières minutes mal négociées, la mollesse dans les duels mais aussi les gestes justes, la longue période de domination, les bonnes pénétrations de Vidal, l'effervescence de Douglas Costa… Tout est dans sa tête.

SORTIE, OUVERTURE…
Madrid, 27 avril 2016
Pep se gratte le front : « Le plus important, c'est de bien ressortir le ballon. On n'attaque bien que lorsqu'on démarre bien l'action de l'arrière. »

Son frère Pere le coupe :

« Mais Pep, ce n'est pas qu'une idée reçue ? La sortie du ballon est si importante ?

— Absolument ! Elle est indispensable. C'est très différent si l'ailier reçoit le ballon directement du défenseur central ou du milieu relayeur. Si c'est le défenseur central qui fait la passe, ça laisse le temps à l'adversaire de s'organiser. En revanche, si la passe émane du milieu, c'est beaucoup plus compliqué de défendre, surtout si le passeur a fixé ses vis-à-vis. Dans notre façon de jouer, il est fondamental de ressortir proprement le ballon. C'est justement parce qu'on n'y est pas arrivé qu'on a si mal commencé la rencontre. »

La nuit est très avancée, c'est déjà le matin, mais on se met inévitablement à penser musique et échecs.

Me revient en mémoire une question rhétorique du chef d'orchestre Christian Thielemann à propos de la *Cinquième Symphonie* de Beethoven : « Peut-il y avoir une bonne symphonie sans une bonne ouverture ? Évidemment non. »

Puis je me rappelle ces mots de Garry Kasparov : « L'ouverture, c'est bien plus qu'une banale mobilisation des forces. C'est elle qui définit le type de bataille à venir, c'est la première et la meilleure possibilité d'orienter le jeu vers les zones où se

trouvent tes meilleurs atouts. L'ouverture est la partie la plus difficile d'une partie d'échecs, la plus subtile. »

Au tour de Juanma Lillo : « Il y a deux sortes d'entraîneur : ceux qui construisent l'attaque à partir de leur propre relance et ceux qui partent de la relance adverse. Il n'y a qu'en ressortant proprement que l'équipe pourra s'installer dans l'autre camp. »

Pourquoi Pep répète-t-il avec anxiété qu'il a besoin de revoir le match si toutes les actions sont clairement gravées dans sa mémoire ?

« Parce que je dois trouver un autre moyen d'attaquer l'Atlético, répond-il. J'ai besoin de revoir le match plusieurs fois, pas pour comprendre ce qui s'est passé, mais pour deviner ce qui va arriver mardi prochain. J'ai besoin de trouver ce que nous devons faire pour gagner. »

Il n'est pas encore l'heure de décider du style de jeu ni de la composition de l'équipe. Il a pourtant les idées claires à ce sujet : « Une chose est sûre. Je ne commettrai pas la même erreur qu'il y a deux ans face au Real Madrid. Si nous perdons, ce sera avec mes idées, pas avec celles d'un autre. Je sais déjà que Lewandowski jouera en pointe, Müller derrière lui, avec deux ailiers en soutien. Mais il me reste beaucoup d'autres décisions à prendre, en fonction de ce que je verrai sur la vidéo. »

Par exemple, des plans et des scénarios différents : « On jouera peut-être les quinze premières minutes de manière inhabituelle, reprend-il. S'ils viennent nous presser, je demanderai peut-être à mes défenseurs d'allonger vers Lewandowski pour que notre deuxième ligne ait le jeu face à elle. Ce n'est pas une bonne façon de créer du jeu mais c'est utile pour contourner le pressing. Ce plan peut aussi stimuler nos supporters : ça peut nous aider à entrer dans le match et court-circuiter l'idée de départ de l'Atlético. Mais je dois imaginer des alternatives : ce n'est pas pareil s'ils jouent en 4-4-2 avec Torres et Griezmann devant ou s'ils choisissent un 4-1-4-1 avec Carrasco et un seul attaquant. Et encore d'autres options. Avec Dome [Torrent], nous devons imaginer un plan d'urgence pour la dernière demi-heure au cas où nous serions contraints de renverser le score. J'ai le sentiment qu'il y aura plusieurs matches dans le match. Nous devrons être prêts pour chacun de ces matches. »

Guardiola accorde beaucoup d'importance à un autre aspect déjà mentionné lors de la confrontation avec Benfica : « Tu peux transmettre toutes les infos possibles aux joueurs, rien ne remplace l'affrontement

direct, dit-il. Maintenant que nous avons joué le premier match, ils savent vraiment ce qu'est l'Atlético, ce que cette équipe fait bien ou moins bien. L'inverse est vrai également, Simeone et les siens ont appris des choses sur nous et je suis certain qu'El Cholo va analyser les raisons de notre domination après la pause pour essayer de trouver la parade. Mais si nous sommes capables d'extraire la substantifique moelle de l'expérience que nous venons de vivre, nous serons encore plus redoutables. »

Au fil des minutes, l'entraîneur affine son analyse : « En gros, on doit relancer de l'arrière à trois contre deux, précise-t-il, donc je mettrai peut-être Vidal aux côtés de Boateng et Javi. Ça peut sembler étrange mais Arturo est capable de tout faire. L'autre clé du match, ce sera de les empêcher de courir, d'éviter qu'ils lancent des contres. Je ne rêve pas, ils arriveront à contre-attaquer, mais nous devons essayer de les en empêcher le plus souvent possible. La troisième clé peut se trouver dans le couloir droit : nous devrons faire circuler le ballon rapidement en faisant en sorte qu'un ailier fixe le latéral, en l'occurrence que Lahm fixe le milieu qui viendra en couverture et que Douglas Costa dédouble dans son dos et fasse la diagonale de droite à gauche, un tir ou un centre ; ou pour redonner vers l'extérieur quand les adversaires se concentreront dans cette zone. Je dois travailler là-dessus. Je pense faire comme David Trueba.

— Que fait Trueba ? je demande.

— Il s'enferme dans un monastère lorsqu'il doit terminer un livre. Dimanche, c'est ce que je ferai. Dome mènera l'entraînement et la récupération tandis que j'irai m'enfermer quelque part. Je chercherai un hôtel ou une église [Il m'adresse un clin d'œil.], bon je finirai sûrement à la maison mais j'y passerai la journée à revoir le match d'aujourd'hui pour trouver dans quelle zone nous pourrons leur faire le plus mal. C'est la partie de mon travail qui me passionne le plus. En fin de compte, ce sont les joueurs qui sont sur le terrain. Je ne peux que les orienter, les organiser. Mais c'est mon rôle de me creuser les méninges pour trouver la meilleure organisation susceptible de nous conduire jusqu'en finale. »

Dans sa tête, Guardiola fait défiler les scénarios possibles : jouer en 3-4-3 pour que les deux milieux offensifs attaquent le couloir entre le défenseur central et le latéral, encombrer le milieu du terrain, aligner cinq attaquants, avec Müller et Costa replacés à l'intérieur (« Même si ça ne

pourra pas durer quatre-vingt-dix minutes », prévient-il.), puis il continue d'énumérer ses options en fonction des compositions envisageables. Son job consiste à trouver la brèche dans la muraille de l'Atlético puis à organiser le Bayern de façon à démolir le mur en cognant sur la brèche. Il cogite, et pourtant il continue de dire que le foot est un jeu impossible à prévoir : « Nous faisons des plans et nous étudions, mais à la fin un joueur déboule, marque de la fesse et t'envoie en finale. Le football est une science, mais une science très inexacte. »

Au moment de se quitter, Pep embrasse tendrement Pere, son petit frère, qui lui glisse : « Crois en tes idées, Pep, rien que tes idées. »

Il est 3 h 58 quand Pep pénètre dans l'ascenseur qui monte vers le vingt-quatrième étage de l'hôtel Eurostars de Madrid. Il exprime alors le plus grand de ses désirs : « J'aimerais vraiment faire un grand match mardi pour que l'Allemagne voie ces joueurs réaliser leur chef-d'œuvre. »

9.6.

Le paysage avant la bataille

« Je me trompe peut-être mais je reste moi-même. »
ANTIGONE

Munich, 2 mai 2016

Arturo Vidal se jette pour voler un ballon, glisse sur la pelouse, se cogne contre l'un des panneaux métalliques au bord du terrain. Il hurle de douleur, reste étendu sur l'herbe. Il se relève mais a du mal à respirer. Il est pris d'une légère nausée. Premier diagnostic : un coup aux côtes. Nous sommes à H-30 du match contre l'Atlético Madrid et Vidal entre dans le vestiaire en boitant. Mais il s'approche de Pep et lui souffle : « Compte sur moi, ne t'inquiète pas. Je jouerai même avec une côte fêlée. » Vidal est en acier…

Dimanche après-midi, après un déjeuner avec David Trueba et quelques amis, Pep s'est enfermé chez lui et comme prévu, il a revu l'intégralité du match aller : toujours à la recherche de la brèche dans la muraille. Il voulait trouver la petite lumière pour le guider sur le chemin de l'Allianz Arena. Trouver cette autre façon d'attaquer l'équipe de Simeone qui permettrait de désordonner l'ensemble madrilène, déséquilibrer une défense équilibrée, encore renforcée par le retour surprise du capitaine Diego Godín, qui n'a pas mis dix jours pour récupérer d'une blessure aux ischio-jambiers.

Jusqu'à 20 heures, Pep a gardé l'espoir de trouver ce point faible. Et ce point faible se situait dans le petit espace laissé entre le défenseur central et l'arrière gauche de l'Atlético, un couloir étroit en général colmaté par Koke. Sauf que Philipp Lahm a parfaitement manœuvré pour l'éloigner de cette zone et permettre la pénétration fulgurante de Thomas Müller à cet endroit précis. Ce n'était qu'une option secondaire, mais c'est bien celle-ci qu'il fallait exploiter.

Toute la matinée du lundi, Guardiola n'a pas quitté son bureau du centre d'entraînement, concentré sur la préparation du plan de jeu et des vidéos à montrer pendant la causerie. Les joueurs du Bayern ont toujours mis en avant la qualité des analyses d'avant-match de Pep, qui leur apporte des informations aussi précieuses que précises. Ça a encore été le cas. L'entraîneur a préparé un résumé des erreurs commises à Madrid, en gros tous les duels perdus par manque d'engagement ; puis il a souligné les faiblesses de l'Atlético, particulièrement excité au moment d'évoquer le « couloir Koke ». L'option était de couper Koke de la zone : c'est Lahm qui en aurait la responsabilité. Müller était désigné pour en profiter.

Sur le terrain d'entraînement numéro 1, fermé à double tour, l'équipe a testé trois mouvements. Le premier, prévu pour les dix premières minutes de la partie, consistait à envoyer de longs ballons vers Lewandowski. En prévision du pressing agressif de l'équipe de Simeone – comme à Madrid, ou comme la Juve l'a fait avec un grand succès à l'Allianz Arena –, Guardiola a décidé d'utiliser le jeu long des défenseurs vers l'avant-centre pour le rendre seulement dans un second temps aux milieux. Dans ce mouvement, Neuer et Boateng sont les rampes de lancement ; si Lewandowski ne parvient pas à contrôler le ballon, au moins sera-t-il perdu assez loin de la cage de Neuer. Déjà le samedi précédent, on en avait eu un avant-goût contre Mönchengladbach. Mais l'heure n'est plus aux essais, c'est désormais un choix fort : face à la pression de l'Atlético, l'option est prise de jouer long sur Lewandowski.

Selon le plan de jeu imaginé par le staff du Bayern, après cette première phase de pressing, l'Atlético se repliera plus ou moins haut. Ce sera alors le moment de revenir à une construction classique pour le Bayern de Pep, en partant de derrière. Pendant une vingtaine de minutes, l'équipe répète sans pause les mouvements de relance. L'entraîneur n'a plus qu'un doute pour sa composition : Benatia ou Boateng.

« Grâce à Boateng, nous ressortons parfaitement le ballon, mais il n'a pas joué depuis trois mois et n'est peut-être pas prêt à disputer un match aussi âpre. Benatia, lui, apporte son sens de l'anticipation », analyse Pep.

Après avoir travaillé sur le circuit Boateng-Alonso-Lahm, l'équipe passe au troisième mouvement : la rupture intérieure dans le couloir de Lahm. L'entraîneur veut jouer avec un milieu de terrain fourni. Un 3-4-3

quand le Bayern a le ballon, Xabi Alonso s'alignant sur les défenseurs centraux tandis que Vidal occupe la position la plus reculée au milieu, Müller la plus avancée, Lahm et Alaba sur les côtés. Devant, trois attaquants, Costa et Ribéry sur les ailes, Lewandowski en pointe. Le but de Pep est d'inverser la supériorité numérique qu'a toujours l'Atlético sur le côté. Si Costa attaque, Filipe Luís et Augusto Fernández se dressent face à lui ; si Lahm vient le soutenir, Koke aussi, et l'Atlético garde un joueur de plus. Le plan de Pep consiste à fixer ces trois adversaires avec Costa et Lahm mais à faire circuler le ballon vite à l'intérieur, en appui sur Xabi ou Vidal, afin que Müller puisse prendre en profondeur l'espace laissé libre par Koke lorsqu'il s'excentre. Pas plus large qu'un trou de souris mais il faut essayer. Pour cela, recours au 3-4-3 avec un milieu renforcé, un modèle de jeu très inspiré de Cruyff. Guardiola ajoute une instruction à l'intention de Vidal, Alonso et Boateng : les passes sur le côté droit devront être plus puissantes que celles délivrées de l'autre côté, pour créer plus facilement le déséquilibre.

9.7.

Déchirure et stupéfaction

« Je ne peux vivre sans champagne. En cas de victoire,
je le mérite ; en cas de défaite, j'en ai besoin. »
WINSTON CHURCHILL

Munich, 3 mai 2016

Délicatement, Pep soulève son pull gris et montre l'état de sa chemise blanche. Elle est déchirée de haut en bas. Curieusement, les boutons n'ont pas cédé, parfaitement cousus. Seul le tissu a craqué. Déchiré, comme si un ogre l'avait arraché avec ses mains. « Heureusement que tu portais un pull par-dessus », lui sourit Cristina.

La chemise illustre l'humeur de Guardiola dans ces moments. Il est déchiré, comme ses joueurs, comme les supporters du Bayern. Les Allemands ont un mot pour les grandes occasions : *Souverän* (souverain). Les hommes de Pep ont joué un match superbe, superlatif. Mais le résultat est amer. La règle des buts à l'extérieur qui comptent double les élimine. Pas de finale de la Ligue des champions pour eux. Plus qu'une déchirure, c'est une stupéfaction.

Xabi Alonso est en état de choc. Il cherche ses mots pour expliquer ce qui vient d'arriver, une justification à laquelle se raccrocher. Mais il n'en trouve aucune. Ses larmes l'ont vidé. Il a pleuré comme jamais dans un stade de football. Xabi est conscient qu'il vient de laisser passer son avant-dernière chance de jouer une finale de Ligue des champions. Il en a deux à son palmarès, une avec Liverpool, l'autre avec le Real Madrid, mais il voulait devenir le deuxième joueur à conquérir ce trophée avec des équipes de trois pays différents (Seedorf l'a remportée avec l'Ajax, le Real Madrid et l'AC Milan). Il a mis un long moment à sécher ses larmes et à changer de tenue. Dans les couloirs de l'Allianz Arena, il traîne les

pieds, se contient difficilement lorsqu'il serre sa mère, embrasse son épouse et salue Iñaki, son agent. Personne ne dit un mot car il n'y a rien à dire. Xabi s'approche de Periko, son père, l'ancien footballeur de la Real Sociedad et du Barça, qui dissimule aussi ses émotions derrière son visage fermé et imperturbable. Entre eux, un regard suffit à comprendre la douleur de l'élimination. Jon, le fils aîné de Xabi, rompt le silence : « Allons à la maison, Papa. C'est l'heure de s'en aller. »

Au pied de l'ascenseur, David Alaba a l'air aussi hagard que Xabi. Un ami l'enlace chaleureusement, lui dit à l'oreille quelques mots réconfortants mais David n'écoute pas. Il est stupéfait. Impossible de réaliser que tout s'est fini ainsi. Il revoit sans cesse son erreur sur le but de l'Atlético. Un but consécutif à plusieurs petites erreurs. La mauvaise passe de Boateng, sa tentative de pressing pour compenser, le pas en avant de Xabi qui libère Fernando Torres, la course interrompue brutalement d'Alaba pour tenter de mettre Griezmann en position de hors-jeu, perdant ainsi l'occasion de disputer le duel avec le Français. Dernière petite erreur, la déviation involontaire du ballon pour l'offrir sur un plateau à Griezmann. Une somme de détails infimes qui prive le Bayern de finale. David Alaba le sait et s'en veut. Aucun mot, aucun geste ne peut le réconforter. Il lui faudra plusieurs jours pour s'en relever.

Thomas Müller est pensif. Son incroyable silence reflète la douleur de l'instant. Habituellement, c'est un garçon jovial et extraverti, qui n'arrête jamais de parler, de sourire et de plaisanter, même dans les moments qui ne s'y prêtent pas. Comme sur le terrain où il est un joueur inclassable, il est aussi imprévisible dans la vie. Parfois, lorsque les circonstances réclament de la discrétion, Müller libère son sens de l'humour mais personne ne le lui a jamais reproché. « Après tout, disent-ils tous, c'est Müller, on le connaît… » Mais ce soir-là, ce n'est que l'ombre de Müller, un fantôme traînant les pieds dans les couloirs du stade, silencieux, tête basse, conscient d'avoir mal joué. Pour son penalty raté, qui a redonné de l'oxygène à un Atlético asphyxié, mais aussi pour ses déplacements moins tranchants que d'habitude. Aucun équipier ne le lui reproche, mais personne ne fait mine d'ignorer ce qu'il voit : celui qui a remporté des matches décisifs parfois à lui seul n'a pas bien joué.

Guardiola assume stoïquement. Comme quatre ans plus tôt, quand le Chelsea de Roberto Di Matteo élimina son Barça au même stade de la

compétition. Si cette fois la domination barcelonaise avait été écrasante, le résultat est pratiquement le même. Dans les cent quatre-vingts minutes de cette confrontation, le Bayern a tiré au but cinquante-trois fois, mais une fois de plus, un adversaire regroupé est parvenu à éliminer Guardiola. L'entraîneur n'a pas non plus de reproche à faire à ses joueurs, excepté l'affreuse entame du match aller : « Si nous passons les vingt minutes [à l'aller] sans prendre de but, nous serons en finale », avait-il annoncé pendant la causerie à Madrid.

Mais l'équipe n'a pas tenu et le but de Saul est venu punir la mauvaise entame munichoise à Madrid, une action qui s'est avérée décisive, au même titre que le but de Griezmann ce soir. L'Atlético a une formidable organisation défensive (qui n'a pas empêché le Bayern de multiplier les tirs) combinée à son explosivité en contre-attaque. Une telle organisation est inspirée du jeu que pratiquait l'Inter Milan d'Helenio Herrera (à la différence que lui jouait avec un libéro). Comme dans cet Inter qui remporta les Coupes d'Europe en 1964 et 1965, les latéraux de l'Atlético possèdent un long couloir vertical, les défenseurs centraux restent dans leur zone et ont un sixième sens qui leur permet de bloquer toutes les trajectoires de tir adverses, les milieux ont une formidable capacité à se sacrifier pour boucher les espaces laissés par un partenaire, et la vitesse de Torres s'ajoute au talent démesuré de Griezmann pour contrôler le ballon, quelle que soit la pression de l'adversaire. L'Atlético est qualifié dans presque tous les domaines du jeu, mais par-dessus tout, il brille par son organisation défensive, ce qui est à mettre au crédit du Cholo Simeone, de la même façon que les succès de l'Inter étaient ceux de Helenio Herrera.

Dès la première minute, le Bayern se jette à l'assaut de la muraille *rojiblanca*. Il pleut sur Munich. Il pleut des cordes et le Bayern déborde d'énergie et d'idées clairvoyantes. Le plan de Guardiola s'est implanté dans la tête des joueurs pendant les réunions de préparation et les deux entraînements spécifiques consacrés au plan de jeu. Pep fait tout ce qu'il avait décidé après le match aller à Madrid. En possession du ballon, le Bayern se dispose en 3-4-3 avec un milieu surchargé. La ligne défensive est composée de Javi Martínez, Xabi Alonso et Boateng. Au milieu, Vidal est positionné le plus bas, Müller le plus avancé, Douglas Costa sur la droite, Alaba à gauche. La ligne d'attaque est composée de Lahm comme ailier droit, Ribéry à gauche et Lewandowski à la lutte avec le

capitaine *rojiblanco*, Diego Godín. Notons le rôle différent donné par Guardiola aux deux côtés : à droite, il a pris le parti d'installer Lahm comme ailier droit pour donner à Douglas Costa la liberté de repiquer à l'intérieur et profiter de l'espace que la défense madrilène devra forcément ouvrir entre le latéral et son défenseur central (d'où la consigne de donner dans cette zone des passes appuyées et rapides). C'était la brèche trouvée par Pep et sur laquelle le Bayern appuiera par vagues successives. Côté gauche, il choisit un modèle plus orthodoxe avec Ribéry collé à la ligne et Alaba à l'intérieur, recherchant sa facilité de pénétration et son tir de loin. Passes à droite, pénétration à gauche.

L'Allianz Arena est le point d'appui pour la catapulte. L'équipe commence le match avec la tension des grands soirs ; même si l'Atlético donne le coup d'envoi, après quatre secondes exactement, les Munichois ont déjà pris la possession du ballon et commencent à jouer leur symphonie.

Le Bayern dispute sans aucun doute le meilleur match de l'ère Guardiola. Pas le plus beau du strict point de vue esthétique, l'un des plus malheureux sur le plan du résultat, mais le meilleur d'un bout à l'autre. Il combine le jeu de position le plus traditionnel avec la profondeur voulue par Pep depuis l'arrivée de Xabi Alonso. Il mélange l'attaque par les ailes, le signe d'identité que l'entraîneur a voulu mettre en avant dès le premier jour, avec l'aisance des intérieurs pour pénétrer les zones centrales. Le Bayern a le ballon en son pouvoir les trois quarts du temps, ne donne pas une passe inutile tout en en totalisant six cent cinquante, trois fois plus que son adversaire replié dans son camp comme s'il était poursuivi par un chasseur. Le Bayern est un rouleau compresseur, ses attaques sont réfléchies mais rapides ; il n'y a aucune précipitation mais de la vitesse, grâce à la pluie et à la pelouse qui se révèlent primordiales pour comprendre sa dynamique de jeu : le ballon vole, chaque passe arrive à destination une seconde plus vite qu'au match aller, les défenseurs madrilènes souffrent beaucoup pour les freiner.

Dès les premiers instants, Xabi Alonso, Boateng et Lahm découvrent le point faible de l'Atlético. Les deux premiers multiplient les passes au sol, longues, appuyées et rapides de façon à ce que les adverses arrivent toujours en retard sur le ballon. Le capitaine avertit que la faille mise à jour par l'entraîneur s'élargit et plante son couteau dedans. Il insiste,

feinte, fixe, tourne autour… En résumé, il met Douglas Costa en situation de profiter de plus en plus de l'espace laissé entre le défenseur central et le latéral. Le Bayern percute, accule l'Atlético devant son formidable gardien, l'empêche de respirer. Les Madrilènes n'ont qu'une solution : gagner le maximum de temps à chaque fois qu'ils arrivent à se dégager. Ces quelques secondes les aident à survivre même s'ils sont vite soumis à un nouveau coup de pression de la part des Munichois, mus par une dynamique impitoyable.

À part Neuer, les vingt et un autres joueurs sont regroupés dans le camp *rojiblanco*. Ça ne semble qu'une question de temps avant que le Bayern ouvre le score. C'est Xabi Alonso qui marque sur un coup franc dévié par le défenseur central Giménez. L'Atlético suffoque comme un poisson hors de l'eau, agonit face à la symphonie de ses hôtes. Et le Bayern bénéficie dans la foulée d'un penalty susceptible de planter un clou supplémentaire dans le cercueil de l'Atlético. Thomas Müller le tire dans son style caractéristique mais Oblak, la star madrilène de cette double confrontation, détourne sa tentative et ressuscite son équipe en même temps (les penaltys sont pourtant un point faible d'Oblak : en trois saisons à l'Atlético, il n'en a sorti que trois sur vingt et un).

« Il faut continuer de défendre aussi bien », dit Periko Alonso, le père de Xabi, à la pause.

L'attaque du Bayern a été magnifique mais sa façon de défendre a été encore meilleure : en quarante-cinq minutes, l'Atlético a dû se contenter de deux frappes lointaines et n'a pas mis Neuer en danger. Cristina, l'épouse de Pep, se délasse nerveusement avec Valentina, leur plus jeune fille, dans les couloirs du stade, cherchant à faire taire son angoisse : « On approche du but, l'équipe joue comme dans un film mais ce n'est pas encore fait. Quel dommage pour le penalty ! À 2-0, le match aurait été presque fini. Là nous allons encore souffrir beaucoup… »

Cristina ne peut pas imaginer à quel point la suite va lui donner raison. Le début de la deuxième période est moins tendu du côté bavarois, cependant. Comme si les joueurs avaient l'impression d'avoir fait le plus dur. Le Bayern est confronté dans les premières minutes de la seconde période à un changement significatif côté madrilène : le Belge Carrasco (blessé à l'aller mais récupéré à temps) est entré en jeu avec l'intention

de profiter des quelques contres censés donner un peu d'air aux *rojiblancos*.

Le Bayern ne met que quatre minutes à reprendre son rythme échevelé. Xabi fait voler le ballon d'un côté à l'autre, Vidal est partout, Lahm organise les offensives et les attaquants se montrent percutants. Mais comme c'est si fréquent en football, après une grosse occasion manquée par le Bayern, c'est l'Atlético qui marque par Griezmann. Le passeport de l'Atlético pour la finale.

Le Bayern n'arrivera pas à dévier la trajectoire malheureuse de cette demi-finale. Il aurait fallu marquer deux buts supplémentaires à une équipe qui n'en avait encaissé que cinq dans toute sa campagne de Ligue des champions et qui n'a encaissé trois buts dans le même match qu'une seule fois. De plus, le but de Griezmann a redonné de l'allant à l'Atlético. Les longues courses de Carrasco et Torres ont allégé la pression sur sa surface. L'équipe de Pep continue de bien combiner en attaque, mais celle de Simeone a retrouvé sa compacité défensive. La situation semble réclamer l'entrée d'un joueur comme Thiago pour donner la dernière passe, ou Coman pour déborder sur l'aile droite. Mais il n'est pas possible de sortir Xabi, qui joue son meilleur match depuis des années, ni Vidal, sublime, ni Lahm qui traverse sa meilleure période des trois dernières saisons… Pep choisit donc de suppléer Costa (toujours moins décisif qu'entre août et décembre) par Coman, qui ratera plusieurs dribbles mais se procurera deux grosses occasions de marquer le troisième but. L'Atlético a aussi eu l'opportunité d'ajouter un second but mais Neuer a barré la route à Torres.

Le second but du Bayern arrive à la 74e minute : Ribéry déborde et centre vers la tête de Vidal qui remet à Lewandowski pour un coup de tête précis. Le Bayern accule toujours plus l'Atlético dans sa surface et se procure d'autres occasions, notamment un tir d'Alaba dévié par un défenseur mais qu'Oblak (pourtant parti du mauvais côté) parvient à repousser en corner. Le gardien a eu un rôle majeur, au-delà de l'organisation défensive de son équipe. Il est le premier responsable de la qualification pour sa deuxième finale de C1 en trois saisons. La statistique « *Expected goals* » (c'est-à-dire l'algorithme qui calcule le nombre de buts qu'une équipe aurait pu marquer en fonction du nombre et de la qualité des tirs) conclut qu'un Bayern efficace aurait pu marquer

4,24 buts contre 1,4 pour l'Atlético (pour les deux équipes, en ajoutant le penalty raté). Mais le rendement offensif du Bayern n'a pas correspondu au nombre d'occasions franches.

Pour la troisième année consécutive, l'équipe de Guardiola a atteint les demi-finales de la Ligue des champions, pas la finale. Contre le Real Madrid, l'élimination était de la responsabilité de Pep, qui s'était trompé dans son plan de jeu. Contre Barcelone, c'est un Messi stratosphérique et une épidémie de blessures qui avaient fait la différence. Face à l'Atlético Madrid, son orchestre a interprété une symphonie merveilleuse mais inachevée. Il y a une déchirure et de la stupéfaction à Munich.

Au restaurant des joueurs, personne ne dîne. Lucas, le serveur espagnol, offre du champagne, du vin ou de la bière mais personne ne boit non plus, même pas pour oublier. De l'équipe titulaire, seuls Neuer et Javi Martínez restent au Players Lounge. Pep s'en va de bonne heure en famille, après avoir essayé d'avaler quelque deux ou trois bouchées de pâtes italiennes qu'il a vite mises de côté : « Ça a été comme avec le Barça contre Chelsea en 2012, mais encore plus cruel », déplore-t-il.

Domènec Torrent et Carles Planchart sont en apparence encore plus mal que Pep. Ils refont le match, encore et encore, reviennent sur le volume de jeu déployé, sur la conviction des joueurs sur la plupart des actions, sur la domination sans partage, le nombre élevé de tirs, le penalty raté par Müller et les arrêts prodigieux d'Oblak. Jusqu'à 3 heures du matin, ils restent au stade à se taper la tête contre les murs : la vague a frappé la roche avec toute la force possible mais la roche a résisté. Le Bayern est éliminé.

9.8.

Personne ne gagne tout le temps, mon ami, pas même Pelé

« La gloire, c'est être heureux. La gloire, ce n'est pas gagner ici ou là. La gloire, c'est profiter en jouant, profiter chaque jour, profiter en travaillant dur, essayant d'être un meilleur joueur que la veille. »
Rafael Nadal

Munich, 4 mai 2016

Guardiola est peut-être téméraire et audacieux dans ses idées, surtout dans un football maladivement dépendant de la victoire. Mais il a décidé d'approfondir encore plus son idée du jeu. À Manchester City, il se promet d'être encore plus radical dans sa volonté de prendre l'initiative, même s'il est probable qu'il aura besoin de temps pour que sa nouvelle équipe se mette à pratiquer son style de jeu de façon harmonieuse et régulière.

« Certaines personnes ont fait beaucoup pour le football et nous devons continuer dans cette direction pour ceux qui aiment ce qu'on propose, avance-t-il. Pas pour ce qu'ils diront, ni pour ce qu'écriront les journaux. Mais des gens ont beaucoup travaillé pour que l'on ait la possibilité de bien jouer au football. Beaucoup d'entraîneurs ont pris de gros risques, transmis leur savoir, et je veux continuer à enseigner aux futures générations. Dans l'avenir, des gens comme Xavi ou Busquets devront entraîner le Barça, car ce que Cruyff m'a enseigné, j'ai essayé de leur transmettre à eux. Ils devront transmettre à leur tour. Mascherano aussi sera un grand entraîneur. Des joueurs comme Xabi Alonso, comme Manu Neuer, comme Javi Martínez et d'autres… C'est de ça qu'il s'agit. »

Ces mots sortent de sa bouche au lendemain de l'élimination du Bayern par l'Atlético. Il ne s'arrête plus. C'est tout Pep dans la défaite : « La principale leçon que j'ai apprise en trois saisons à Munich, c'est comment tu perds. Je veux toujours gagner mais je sais que c'est impossible, donc je veux au moins choisir comment je perds. Certaines défaites t'apportent plus qu'une victoire. Ça vaut pour cette élimination. Elle n'a rien à voir avec celle infligée par le Real Madrid [le 0-4 en 2014]. Quitte à perdre, autant garder ses idées. Tu sais quelle a été la grande réussite de cette demi-finale ? Qu'on ait joué deux matches de très bon niveau contre l'Atlético, une équipe qui sait exactement te faire déjouer, c'est même sa première qualité. Ça n'aurait pas été possible sans la générosité de mes joueurs et les risques qu'ils ont accepté de prendre. On ne s'est pas qualifiés pour la finale, mais on a obtenu que le monde entier admire nos deux matches contre l'Atlético, ce n'est pas un moindre mérite. C'est le mérite des joueurs, qui ont été très courageux. »

Guardiola a toujours eu le même comportement dans la défaite : l'accepter avec sobriété, analyser ses propres erreurs et les mérites de l'adversaire, les assumer et tenter de les corriger, renforçant ainsi sa propre idée du football : « Avec tout le respect, il y a beaucoup d'entraîneurs qui réagissent… dit-il. Nous sommes les fils de Cruyff, de Juanma Lillo, de Pedernera, du Brésil des années 1970, de Menotti et de Cappa, de l'Ajax, des Hongrois… Nous sommes leurs enfants à tous. Nous perdons ? Bon, voilà, le soleil se lèvera quand même demain et d'autres rêves verront le jour. Gardons notre calme, ça ne fait rien. Dans le foot, il n'y a personne qui gagne tout le temps, mon ami. Maradona ne gagnait pas toujours. Ni même Pelé. »

BACKSTAGE 9

CRAC !
Munich, 13 février 2016

C'est un samedi ordinaire à Munich, presque bucolique. Demain, le Bayern dispute un rude derby bavarois à Augsbourg. Mais aujourd'hui, l'entraînement est tranquille car Pep ne veut pas risquer une blessure de plus. Sans Boateng ni Javi, qui a débuté sa rééducation après une arthroscopie du ménisque, sans Benatia qui n'a pas encore reçu le feu vert des médecins, la défense est découverte.

La matinée est douce. Il n'y a pas grand monde au centre d'entraînement de Säbener Strasse. Le carillon qui monte des champs alentour a tendance à plonger le visiteur dans ses pensées. Il sonne sans s'arrêter, mais c'est un son plaisant, en cadence, que l'on finit par ne plus remarquer, comme l'eau d'une fontaine vers minuit. Les hommes de Pep travaillent calmement le jeu de position, le tac-tac-tac du ballon se confond avec le son des champs. Pierre angulaire de la défense actuellement décimée, Holger Badstuber se tient au bord du terrain. C'est une journée délicieuse jusqu'à ce qu'un bruit déchire la tranquillité : crac !

Impossible de confondre le son d'un os qui se casse. Pendant une seconde qui ressemble à l'éternité, Säbener se fige. Stupeur. Incrédulité. Un instant de silence tandis que Badstuber s'effondre sous son poids. Il se met à hurler. De douleur, de rage, de désespoir. Sa cheville a cédé sur un mauvais appui. Ses vingt-cinq partenaires se pressent autour de lui, les visages sont désespérés. Certains s'éloignent. Un joueur choqué vomit. Lahm part en courant pour appeler une ambulance. Pep se prend la tête entre les mains, des larmes lui montent aux yeux, d'autres joueurs aussi, tandis que Badstuber hurle de douleur. Le docteur Braun, présent à chaque entraînement depuis le changement de politique médicale, intervient rapidement : il réduit la fracture, administre un calmant à Badstuber, le calme.

Crac !

Comme le bruit d'une branche d'arbre qui se casse.

Deux minutes supplémentaires s'écoulent. Interminables. Des cris. C'est un cauchemar. Le meilleur défenseur de Bavière, le grand espoir du Bayern encore fauché en plein vol par une blessure. Depuis 2012, Badstuber a subi six interventions chirurgicales : une seule aurait suffi à compromettre la carrière de n'importe quel footballeur. Mais lui est revenu de l'enfer à chaque fois et il a retrouvé le haut niveau. Mais à chaque hurlement qu'il pousse, c'est son long cauchemar qu'il revit.

Les poils hérissés, les cœurs gelés, personne n'esquisse un geste lorsque l'ambulance emporte le défenseur allemand. Les plus sobres, Domènec Torrent et Hermann Gerland, envoient les joueurs à la douche. Malgré le choc, il y a un derby à jouer le lendemain et l'équipe a besoin de récupérer.

Lorsque le bus arrive à Augsbourg quelques heures plus tard, l'atmosphère s'est déjà apaisée : Badstuber a été opéré avec succès. La fracture est nette donc la rééducation sera sans complication. Il a d'ailleurs envoyé un message de remerciements *via* Whatsapp. Peu à peu, les sourires reviennent. Kathleen Krüger, la déléguée de l'équipe, a emporté des tee-shirts de soutien à Badstuber que les joueurs et l'encadrement revêtiront le lendemain. Pep gardera le sien tout le match. L'efficace déléguée a organisé une autre surprise : après le repas de 19 heures (le Bayern dîne systématiquement à 19 heures en déplacement), le staff et les joueurs sont conviés pour regarder le match entre les deux premiers de la Série A italienne, la Juventus et Naples. À 20 h 45, Pep, Torrent, Planchart, Estiarte et la majorité des joueurs s'enferment dans une salle de réunion de l'hôtel. La bonne forme de leur prochain adversaire européen ne leur échappe pas, même s'il ne s'impose qu'à la dernière seconde grâce à un but de Zaza.

Le lendemain, le Bayern réussit à Augsbourg son meilleur à l'extérieur de la saison, d'après Domènec Torrent : « Le meilleur avec la victoire à Wolfsburg [1-3] en Coupe, en octobre », commente-t-il.

La fracture de Badstuber a abattu un moment l'ours bavarois mais il s'est relevé et n'a eu aucune pitié pour son adversaire. Comme tant d'autres fois auparavant, Pep voit

plus loin que le résultat immédiat (vaincre Augsbourg et engranger trois points précieux dans le duel avec le Borussia Dortmund). Il a donc profité du match pour tester la composition de l'équipe qu'il compte aligner à Turin. Seuls ses proches sont dans la confidence : sauf problème, les onze titulaires d'Augsbourg seront titularisés face à la Juve.

La défense sera « petite » : Lahm (1,70 m), Kimmich (1,76 m), Alaba (1,80 m) et Bernat (1,72 m). Ils partagent un inconvénient de taille mais ont l'avantage de savoir relancer proprement. Affronter le finaliste de l'édition précédente de la Ligue des champions avec cette défense représente un risque, mais Pep l'assume compte tenu de l'apport espéré dans le jeu. Le derby bavarois, sans histoire, s'est transformé en festival offensif avec trente-six tirs tentés, soit un record historique en Bundesliga. Pep sourit. L'ours s'est réveillé juste à temps pour le voyage à Turin. Avec sa défense « petit format ».

10

Âme d’artiste, esprit rationnel

« Il y a plein de façons de gagner mais peu de façons de plaire. »
RODRIGO ZACHEO

Lorsque Guardiola cite ses « ancêtres » footballistiques, il introduit un élément substantiel de compréhension du football. L'histoire de ce sport est aussi celle de passages de témoin entre des maîtres et leurs élèves, c'est-à-dire entre entraîneurs et joueurs qui prendront la relève, une fois formés. Jimmy Hogan a eu une forte influence sur Karl Humenberger, qui pendant des lustres a dirigé Rinus Michels, lequel a entraîné ensuite Johan Cruyff, qui a transmis ses idées à Pep Guardiola avant que ce dernier ne les partage avec Xavi Hernandez et Xabi Alonso… L'évolution du jeu ne peut se concevoir sans un partage altruiste du savoir d'un entraîneur aux joueurs les plus clairvoyants, ou sous la forme d'un héritage dans les clubs qu'ils entraînent ou dans les lieux qu'ils visitent. Voyager, enseigner et questionner le *statu quo* : tel est le bouillon de culture à l'origine de toutes les innovations dans l'histoire du football.

Naturellement, tout élève s'inspire de son maître, comme l'a écrit John Berger dans sa célèbre biographie de Picasso : « Les peintres ont toujours copié les toiles de ceux qu'ils considèrent comme leurs maîtres. » L'architecte Miquel del Pozo rebondit : « Comme l'a écrit Berger, le peintre reproduit l'œuvre de son maître, c'est son point de départ. On l'a observé à l'époque de la Renaissance, avec Leonard de Vinci ou Botticelli, influencés respectivement par Verrocchio et Filippo Lippi. On remarque que la forme des visages peints par l'élève commence par être très semblable à la forme des visages peints par le maître, avant d'évoluer peu à peu. À la base du maître, l'élève ajoute sa propre créativité. »

Par analogie, Gusztáv Sebes a copié les « œuvres » antérieures de Hogan et Hugo Meisl, Cruyff a reproduit celles de Michels, Mourinho marché dans les pas d'Helenio Herrera et Guardiola dans ceux de Cruyff… Et les élèves dépassent les maîtres car ils avancent à pas de géant…

Comme l'explique del Pozo, « en fait, la page blanche n'existe pas. Un artiste ne part jamais de zéro. Chacun a un passé, des influences, un maître. Lorsque Pep Guardiola dispose le premier joueur de son équipe sur le terrain, il n'est pas devant une page blanche car il est riche de références, d'un passé et d'un maître ». La clé, c'est de développer le talent qui permettra de faire évoluer la peinture. « On peut lire cette inscription de Leonard de Vinci derrière l'estrade mobile de la grande salle de

La Sapienza, à Rome : “Triste disciple celui qui ne dépasse pas son maître.” », ajoute-t-il.

Donc pour comprendre Guardiola, il faut connaître ses maîtres : Cruyff et Lillo.

Cruyff : intuitif, spontané, créatif, artiste, perspicace, simple.

Lillo : rationnel, intellectuel, réfléchi, profond, érudit, complexe.

Avec deux références à la personnalité opposée mais à la conception du jeu si proche, il n’est pas surprenant que Guardiola ait développé une âme d’artiste et un esprit rationnel. L’élève n’est que le reflet de l’enseignement de ses maîtres.

Lorsque Pep réfléchit en silence, assis sur un ballon au centre du terrain d’entraînement par exemple, il cherche la bonne façon d’aborder une rencontre, soupèse l’avantage à aligner tel joueur plutôt que tel autre. On voit alors un Pep rationnel et froid. Mais quand il agite les bras en plein match, hurle ou réclame un changement de position, c’est le Pep passionné et créatif qui s’exprime. Guardiola est réfléchi et complexe comme Lillo ; intuitif et simple comme Cruyff.

10.1.

Voleur d'idées

« Les idées sont comme les puces, elles sautent de l'un à l'autre
mais ne piquent pas tout le monde. »
George Bernard Shaw

Guardiola se voit comme un « voleur d'idées », qui a non seulement appris de ses maîtres mais observe les yeux grands ouverts pour capturer n'importe quel type de savoir ou d'expérience susceptible d'être absorbé rapidement, digéré puis appliqué à son style de jeu. « Les idées appartiennent à tous. J'en ai volé autant que j'ai pu », a souvent dit Pep. Par exemple, l'idée d'adapter le faux numéro 9 à Messi. Il a capté d'autres idées plus ou moins importantes au fil du temps, que ce soit en parcourant un livre sur le rugby utile pour perfectionner l'esprit d'équipe, ou en observant l'organisation défensive de l'Atlético de Madrid sur l'un des côtés, ce qu'il appliquera probablement à Manchester City dans les mois qui viennent.

À l'occasion d'une présentation de *Herr Pep*, un très aimable auditeur m'a expliqué que ce caractère de « voler des idées » était très fréquent chez les personnalités artistiques. Intrigué, je suis allé interroger divers experts de la question.

Juan Ramón Lara, spécialiste de musique baroque, commença par me parler du génial compositeur saxon Georg Friedrich Händel, qui a atteint son apothéose musicale en composant en 1741 son oratorio *Le Messie*. Händel s'est formé en voyageant à travers l'Italie, puis s'est perfectionné de retour chez lui, en Allemagne, puis en Angleterre : « Händel n'a pas seulement appris à écrire des styles étrangers, le français ou l'italien, il réutilisait systématiquement des mélodies et des harmonies empruntées à des œuvres antérieures, les siennes ou celles d'autres compositeurs (Giacomo Carissimi, Alessandro Stradella, Reinhard Keiser…) ; il les

adaptait et les intégrait à sa musique avec une telle sagesse que le résultat était toujours meilleur, plus händelien. »

Juan Ramón Lara, joueur de viole de gambe, ajoute que « pour *Le Messie*, Händel n'a pas concrètement volé d'idées mais il s'est autoplagié : il est parti de duos en italien composés dans sa jeunesse et les a transformés en chœurs ». Ainsi, il a extrait du duo pour sopranos *Quel fior che all'alba ride* (HWV 192) son essence musicale pour composer ensuite le chœur *His Yoke Is Easy* (cf. bibliographie).

Pour Miquel del Pozo, « Picasso a formulé une idée proche du "vol d'idées". Il a dit : "Je ne copie pas, je vole." Mais il n'a jamais copié un modèle ni une toile ancienne. Il l'assimilait, la faisait totalement sienne puis l'incorporait à sa façon. Ce n'est qu'ensuite qu'il créait son œuvre. Dans *Les Demoiselles d'Avignon*, il y a indubitablement du Greco et de la sculpture africaine, mais pas une copie proprement dite. Picasso en a "volé" l'essence, l'a digérée avant de créer son tableau. Ce processus d'absorption n'est pas propre à Picasso mais à de nombreux grands artistes ».

Les explications sur la peinture de del Pozo et la musique de Lara rappellent le processus de développement créatif décrivant Guardiola (et cela vaut probablement pour beaucoup d'autres entraîneurs). Observer, réfléchir, voler l'idée, se l'approprier, l'adapter à un contexte et à de nouvelles circonstances… N'est-ce pas ce qu'on a vu avec Messi en faux numéro 9 ? N'est-ce pas ce qu'il a fait à Munich en restaurant la « pyramide » ? Guardiola n'a peut-être rien inventé, mais il faut le créditer d'avoir fouillé le passé pour comprendre et remettre au goût du jour des idées à fort potentiel. Il les a digérées, en a volé l'essence puis a créé son œuvre.

Paloma Alarcó, conservatrice de la peinture moderne au musée Thyssen-Bornemisza de Madrid, partage ce point de vue : « De retour à Paris à la fin de l'année 1908, Georges Braque a immédiatement enseigné sa peinture à Picasso, avec qui il avait un lien particulier. Évidemment, Picasso s'est approprié le langage de Braque. L'une des grandes caractéristiques de l'artiste Pablo Picasso est justement l'*apropiacionismo*. Il a capté l'œuvre de grands peintres du passé (comme Vélazquez ou Manet) et de nombreux collègues. Mais il ne faut pas le juger négativement. Picasso avait un point de vue critique sur l'originalité et, d'un autre côté, être contaminé par l'œuvre d'autres artistes était une espèce de transfert magique, le transfert

d'un pouvoir créatif appartenant à un autre. » (L'*apropiacionismo* est un courant artistique basé sur l'appropriation d'éléments pour créer une œuvre nouvelle, en peinture, sculpture, poésie… Ces éléments peuvent être des images, des formes ou des styles puisés dans l'histoire de l'art ou la culture populaire, des biens matériels ou techniques issus d'un contexte non artistique.)

Dans le chapitre II, Miquel del Pozo a dit que le fait que Guardiola se refuse à rester en contemplation devant son œuvre achevée révélait une « génétique 100 % artistique et créatrice. Tout ce qui compte pour ces personnalités, c'est le moment de la création. Dès que l'œuvre est achevée, elle cesse de les intéresser ». Le philosophe José Antonio Marina complète : « La créativité se base sur la richesse antérieure, même si l'acte de décision postérieur est fondamental. Les grands artistes ont toujours affirmé qu'une partie importante de leur travail consiste à jeter. »

Son affirmation me ramène à une conversation avec le cinéaste et romancier David Trueba, ami intime de Guardiola, à Munich. Nous parlions de Bob Dylan et du processus de création de ses textes. Je l'ai évoqué rapidement dans le chapitre III, mais Trueba détaille à présent : « Bob Dylan écrivait ses chansons de la façon suivante : il laissait passer la nuit et à l'aube se mettait à noircir des pages et des pages de vers. Énormément. Quand il avait fini, il se mettait à rayer les vers qu'il jugeait sévèrement, réduisant le texte à sa plus simple expression. Il pouvait ainsi rayer plus de la moitié de ce qu'il avait noté dans le but de ne garder que l'essence de son propos. Il partait d'un contenu dense pour revenir ensuite aux fondamentaux. »

Trueba ajoute : « La préparation des matches de Pep me fait penser à la façon de composer de Dylan. Ça ne date pas d'aujourd'hui. Quand il entraînait la réserve du Barça, il prenait énormément de notes en lien avec chaque rencontre. Tu devrais lui demander de te montrer ses carnets. Ils sont annotés de partout. Chaque match couvre des pages de données, de détails. Il a quasiment écrit un traité sur chaque match avant d'élaguer pour ne retenir que les idées les plus importantes. »

Chez Guardiola, le processus créatif consiste à « voler des idées », les digérer, en extraire l'essence, les appliquer dans d'autres circonstances (innover) et créer son œuvre. Sa méthodologie consiste à préparer un grand

volume de documents pour ne conserver à la fin que la substantifique moelle.

10.2.

Obsédé par le résultat mais romantique

« Le football qui vaut la peine est celui dont on se souvient. »
ROBERTO FONTANARROSA

Chez Guardiola, deux âmes cohabitent : le rationnel froid et le peintre passionné, le compétiteur féroce qui veut toujours gagner et l'artiste guidé par l'émotion, le cruyffiste radical et l'éclectique germanisé, le milieu de terrain qui exige de ses joueurs des passes rapides et du rythme, l'introverti qui marche à l'émotion, l'entraîneur pour qui le football, c'est d'abord des idées mais qui exige des siens de « courir comme des dingues », le gagneur insatiable qui rêve en même temps d'être maître de ses échecs… D'une certaine façon, deux personnalités cohabitent : Pep et Guardiola.

« Pep est un mélange surprenant : obsédé par la victoire mais romantique, sans être un esthète. » C'est la définition proposée par Xavi Valero, ancien gardien de plusieurs équipes espagnoles et de Wrexham au pays de Galles, devenu à partir de 2007 un entraîneur des gardiens de Liverpool, de l'Inter, Chelsea, Naples ou du Real Madrid : « La deuxième fois que j'ai rencontré Pep, son discours éloigné de l'*ars gratia artis* [l'art pour l'art] m'a étonné. Il n'est pas l'esthète prétentieux et chanceux que beaucoup décrivent… J'ai découvert un homme qui a des convictions profondes, capable de transformer sa passion en raison avec onze joueurs et un ballon, le résultat en quelque chose de beau. Pep est un romantique de la raison. »

Voilà qui le définit à la perfection. Pour le cerner encore mieux, il convient de rappeler les mots qu'il a prononcés lors d'un déjeuner joyeux à Munich : « Je le dis à tous ceux qui réduisent le football à des chiffres, encore des chiffres. En quoi un championnat de plus ou de moins, une Ligue des champions de plus ou de moins, changerait nos vies ? Imbéciles, battons-nous plutôt pour être admirés ! Que le jeu vienne directement de

l'âme. Comprenez-moi bien : les chiffres comptent et vous savez bien que je veux toujours gagner. Je n'oblige personne à penser comme moi. Je dis seulement que si ce que je vous propose ne vous fait rien ressentir, si je ne vous fais pas ressentir des papillons dans le ventre, ne changez pas, restez vous-mêmes. Mais moi, je me battrai toujours pour obtenir le meilleur football dont mes joueurs sont capables, et si possible, pour donner des émotions fortes aux gens qui nous regardent. »

Si le supporter de Manchester City veut comprendre l'entraîneur dans toute sa complexité, il doit être conscient de la duplicité de son âme. S'il le trouve triste après une victoire, c'est qu'un aspect du jeu lui aura déplu. Paradoxalement, il sera parfois joyeux dans la défaite parce que l'équipe aura joué comme il l'a voulu. Il arrive qu'un facteur incontrôlable provoque la défaite. Il arrivera à Pep de faire l'éloge d'un joueur malgré une prestation moyenne : il n'est pas aveugle mais veille à ce qu'aucun joueur de l'effectif ne décroche. On l'entendra dire qu'il faut bien jouer au football, donner les passes adéquates, défendre de manière ordonnée, attaquer avec la tête, et en même temps, on le verra célébrer un but en contre ou un autre né d'une stratégie sur coup de pied arrêté, peut-être même un but marqué par hasard. Certains l'accuseront d'être cynique ou hypocrite s'il dit une chose mais se réjouit du contraire, comme s'il était impossible d'implanter ses idées mais de se réjouir d'une victoire obtenue sans y recourir. Celui qui voudra dépeindre Guardiola en homme contradictoire trouvera les arguments pour. Parce qu'il est compliqué de comprendre ses décisions et ses compositions d'équipe, le positionnement de ses joueurs ou les changements de système ou de plans de jeu : la difficulté vient du fait qu'il va à l'encontre des clichés répandus. Ignacio Benedetti a écrit qu'on ne peut comprendre ce qu'on ne connaît pas… À ceux-là, je recommande de ne pas s'arracher les cheveux avec ses compositions d'équipe : ce qui compte avec Pep, ce sont les plans de jeu.

Guardiola n'est pas un monothéiste du football : il croit autant au romantisme qu'au résultat. En 1971, Pasolini écrivit un article formidable (« Le football est un langage avec ses poètes et ses auteurs en prose »), influencé par la performance majestueuse du Brésil de Pelé, Gerson, Tostao et Rivelino à la Coupe du monde, aux dépens d'une Italie où Mazzola et Rivera ne pouvaient soi-disant pas cohabiter au prétexte qu'il y aurait trop de talent sur le terrain… Pasolini relevait une différence profonde, du point de vue du langage du football, entre les équipes qui jouent en prose et les

équipes qui jouent en vers : « Il peut y avoir un football comme langage en prose et un football au langage fondamentalement poétique. Pour des raisons de culture et d'histoire, le football de certains peuples appartient fondamentalement à la prose, une prose réaliste ou une prose fortement axée sur l'esthétisme (c'est le cas en Italie) alors que d'autres peuples ont un football qui appartient fondamentalement à la poésie. […] Le *catenaccio* et le jeu en triangle est un football de prose, basé sur la syntaxe, c'est-à-dire sur le jeu collectif et organisé, autrement dit sur l'exécution raisonnée du code. Son seul moment de poésie c'est la contre-attaque, avec le but en point d'orgue (qui, comme nous l'avons vu, ne peut être que poétique). En définitive, le moment poétique du football paraît être (comme toujours) le moment individualiste (dribble et but, ou même passe inspirée). Le football en prose est celui qui dépend d'un "système" (le football européen). Le but ne dépend que de la définition qui dans la mesure du possible peut être celle d'un poète réaliste, comme [Gigi] Riva, mais il doit venir de l'organisation d'un jeu collectif basé sur une série de passes géométriques exécutées d'après les règles établies par le code. Le football qui appartient à la poésie est le football latino-américain. Pour être réalisé, il requiert une capacité monstrueuse à dribbler et le but peut être inventé par n'importe qui et dans n'importe quelle position. Le dribble et le but sont les moments individualistes poétiques du football et c'est bien pour cela que le football brésilien est un football de poésie. »

Le football de Guardiola est-il en poésie ou en prose ? Les deux ! Ce n'est pas un hasard s'il admire les footballeurs italiens et brésiliens qui sont tellement opposés. Guardiola aspire à l'intégration dans un modèle unique de football total inspiré de Michels et de Cruyff et des caractéristiques de verticalité et de puissance permanente des Allemands. Voici une autre façon de résumer Pep : la poésie brésilienne ajoutée à la prose italienne, la poésie néerlandaise plus la prose allemande.

Cette aspiration n'est pas seulement la sienne : beaucoup d'entraîneurs l'ont partagée avant lui depuis La Máquina de River Plate, dans les années 1940, qui était une ébauche de football total. Cette équipe argentine fut un précurseur. D'autres équipes, intentionnellement ou spontanément, s'en sont approchées à des degrés divers : celles de Sebes, Maslov, Michels, Happel, Lobanovsky, Sacchi ou Cruyff. Guardiola y aspire à son tour, ses trois années munichoises en témoignent. Parce qu'il a deux âmes, mais aussi parce qu'il s'est rendu compte au Bayern que c'était possible. À

présent, son rêve serait que Manchester City joue au football de poésie et de prose simultanément. Naturellement, cela va demander du temps.

Au fond, est-il plus romantique ou pragmatique ? Le tenant d'un football en poésie ou en prose ? La passion ou la raison ?

L'équipe de marketing digital d'Editorial Córner a procédé à une étude intéressante. Elle a listé les concepts le plus souvent cités dans *Herr Pep*. Je n'ai rien prémédité pendant la phase d'écriture du livre, si bien que les notions liées à l'art ou à l'esthétique apparaissent moins que le travail et l'effort. Voici les résultats :

- « Talent » apparaît dix-neuf fois dans le texte, « entraînement » cent quatre-vingt-neuf, « travail » quatre-vingt-neuf, « préparation » quatorze fois.
- Des concepts comme « leader », « méthode », « élégance » n'apparaissent que quatorze fois en tout (respectivement six, sept et une fois). En revanche, les mots « effort », « intensité », « courir », « énergie » et « puissance » sont employés cent soixante et onze fois.

Ces chiffres dessinent le portrait d'un gros bosseur. S'il a une âme de peintre et le grain de folie d'un artiste, décontracté et passionné, le Pep rationnel, froid, compétiteur et pragmatique, celui qui veut par-dessus tout gagner prend le dessus. Sa dualité est une qualité ou contradiction ? Elle est simplement nécessaire à celui qui s'est fixé des objectifs élevés, explique le professeur Manuel Sergio Vieira : « Pour faire face à la complexité de notre époque, il est nécessaire d'avoir simultanément un esprit fin et un esprit géométrique, autrement dit la raison et le cœur, la théorie et la pratique. De fait, le cœur fut la première faculté de la dialectique, chez Pascal. Et le guérisseur nécessaire aux exagérations de la raison moderne. Si je ne me trompe pas, chez Descartes il y a une méthode ; chez Pascal il y en a deux [la raison et le cœur]. C'est pourquoi Pascal, à la fois un mystique et un pragmatique, est éternellement contemporain. »

Dans son *Histoire de la philosophie*, Michele Federico Sciacca a écrit : « Il existe une forme de connaissance non rationnelle, qui sait ce que la raison ignore, l'esprit de finesse, la raison du cœur, l'intuition directe [sentir, comprendre] qui pénètre là où la déduction ne peut aller. […] Pascal arrive à ces questions à travers son analyse de la condition humaine. » Il est très intéressant que l'entraîneur puisse combiner harmonieusement sa

vocation rationaliste et sa compréhension intellectuelle du jeu, avec la passion et le sentiment. Je l'ai souvent constaté chez Guardiola.

SENTIR
Munich, 21 et 22 janvier 2015
Le matin du mercredi 21, Guardiola est arrivé tôt au centre d'entraînement. Il avait prévu la même séance le matin et l'après-midi mais a changé ses plans car il « ne le sentait pas ». Une phrase typique de Guardiola car il a besoin de « sentir » la tâche qu'il va accomplir, d'être à l'aise avec, dans le ton, pour la mener à bien. Ça arrive à tout le monde : il y a des jours où vous avez mal dormi, êtes fatigué ou simplement paresseux. En trois ans, ça ne lui est pas arrivé plus de deux ou trois fois de modifier le programme d'entraînement. Mais aujourd'hui, si. Il décale donc au lendemain les exercices préparés par Domènec Torrent et Lorenzo Buenaventura.

Jeudi 22, deuxième séance tactique de la semaine. Avant que Buenaventura ne sonne le début d'un exercice d'explosivité où chaque joueur réalise vingt-quatre mouvements de force, de dribble et de sprint, Pep dirige la partie consacrée à la récupération du ballon et l'attaque immédiate sans réorganisation. Une petite demi-heure, mais ses consignes sont distillées avec beaucoup d'énergie. Aujourd'hui, il le « sent ». L'équipe travaille trois options d'attaque sitôt le ballon récupéré : option nº 1, diagonale de Xabi Alonso vers Robben qui pénètre dans la surface côté opposé ; option nº 2, diagonale vers l'extérieur pour que l'ailier reçoive le ballon en position très écartée avant de centrer sur Lewandowski dans la surface ; option nº 3, plus complexe, passe directe de Robben pour prendre l'espace intérieur et combiner avec Lewandowski. Ensuite, Robben fait une passe à l'opposé sur l'autre ailier (Müller) à l'extérieur et Bernat à l'intérieur.

Cet exercice permet de hiérarchiser les joueurs les plus proches et les plus lointains sur une action. Un exercice pour travailler la fluidité du jeu de position.

Guardiola se bat en permanence pour atteindre l'union de la raison et du cœur, de la complexité et de la simplicité, de la réflexion et de la spontanéité, de la pensée et du sentiment. Il recherche cette union à partir de ses proches sensations. C'est pourquoi il a besoin de « sentir ».

10.3.

Pep le bleu

« La véritable originalité consiste, non pas dans une nouvelle manière, mais dans une nouvelle vision. »
EDITH WHARTON

D'une certaine façon, Manchester sera la troisième période « picturale » de Guardiola : sa période bleue. Comme peintre du football, il y en aura eu trois : Pep le *blaugrana*, Pep le rouge et désormais Pep le bleu.

Sa période *blaugrana* fut autobiographique. Le Barça est une école reconnue, la singularité personnifiée, Pep y a peint une version personnelle de son maître Cruyff. Une œuvre avec un style univoque mais interprétée à plusieurs : Guardiola, Xavi, Iniesta, Busquets, Piqué… Une étape dogmatique et monothématique, mais avec un caractère profondément autobiographique car elle reflétait tout ce qu'avait été la vie de Pep jusque-là : Barça, encore Barça, toujours Barça.

Sa période rouge a été celle de l'adaptation. Le Bayern incarnait une école de peinture classique, autrement dit l'orthodoxie du football. Le cadre paraissait inamovible et le thème intouchable : la victoire, sans autre option. Dans cette école classique, Guardiola a introduit des éléments de rupture, disons surréalistes du point de vue des gardiens de l'école allemande. Pep a mêlé deux styles opposés en recherchant une combinaison qui semblait jusque-là impossible. Il a radicalisé les grands principes de Cruyff, y a ajouté ceux de Beckenbauer et a débouché sur un éclectisme qu'on n'avait pas soupçonné.

Sa période bleue commence à peine. À City, il n'y a pas une école établie. Il n'a pas seulement une page vierge devant lui mais aussi une toile qu'il est libre de peindre à son goût. C'est une épreuve libre. Les trois

ingrédients indispensables d'après Ferran Adrià pour créer sont réunis : la liberté, la pression et le risque. Ici, il dispose des trois sans limite.

BACKSTAGE 10

L'HÉROÏQUE
Munich, 16 mars 2016

María pleure à chaudes larmes. Son oncle Pere, debout sur un siège du stade, aussi. Manuel Estiarte, les yeux inondés, se masse la main droite avec laquelle il a cogné violemment dans un mur. On dirait qu'il s'est cassé plusieurs doigts.

Des larmes et de la douleur. La scène évoque un drame mais on baigne dans l'euphorie. Déjouant les pronostics, le Bayern (avec un coup de tête de Müller) a renversé une confrontation qui semblait perdue. Dès la mi-temps, tous les trois se sont rejoints dans un petit coin de l'Allianz Arena. María, la fille aînée de Pep Guardiola, a quitté le siège qu'elle occupait à côté de sa mère et de ses frères. Pere, le frère de Pep, est sorti de la tribune remplie de supporters italiens. Manuel Estiarte, le bras droit de Pep, s'est éloigné des places où s'agitent les joueurs non convoqués pour le match, Javi Martínez, Tom Starke et Jérôme Boateng.

María, Pere et Manuel, se sont retrouvés près de l'escalier de la tribune principale, porte 105 de l'Allianz Arena. C'est de là qu'ils assistent à la folle remontée du Bayern. Une remontée complètement inattendue vu le déroulement de la première période.

« Il faudrait un miracle pour qu'on revienne », marmonne Pere à l'issue d'une première mi-temps médiocre. « Oui, un miracle. »

De manière inattendue, la Juventus a écrasé le Bayern. Sans scrupule. S'il y avait bien un match prévisible, c'était celui-ci. Personne n'avait de doute, ni du côté munichois ni du côté turinois.

Cinq jours plus tôt, Pep Guardiola dînait au stade avec son fils Màrius et Estiarte après une victoire 5-0 contre le Werder Brême (le rapprochant un peu plus du titre). Il en profita pour dérouler l'histoire à l'approche du match contre la Juventus :

« Manuel, on connaît les Italiens. D'ailleurs toi et moi, nous sommes à moitié italiens. Toi, tu l'es complètement en fait. Et tu sais exactement ce qu'ils vont chercher : l'épisode clé. Un corner, une faute, n'importe quoi. Ils voudront arriver sans casse à la 65e minute, puis alors se ruer devant avec trois attaquants. Si nous ne les avons pas abattus avant, nous allons vivre un quart de finale compliqué. Quel dommage qu'on n'ait pas fait le break à Turin [2-2] ! Oui, ils vont attendre l'épisode clé. Ce sont des Italiens, alors si ça ne marche pas, ils la joueront à l'héroïsme. Nous allons vraiment souffrir.

— Tais-toi Pep, je ne veux même pas y penser, lui dit Estiarte. Pas avant lundi. Sinon, je n'arriverai pas à dormir. »

Mais Pep ne se tait pas, tant pis pour le sommeil de son ami :

« Il faudra jouer disciplinés, ne surtout pas perdre la tête.

— Papa, ça veut dire quoi, perdre la tête ? lui demande Màrius.

— C'est ce qui est arrivé contre le Real Madrid. Cette fois, nous devrons jouer en restant bien positionnés. C'est au ballon de se déplacer.

— Et tu as déjà dit tout ça aux joueurs ? l'interroge son fils.

— Pas encore. Pour le moment, je veux qu'ils dorment bien », répond-il.

Ils sont italiens. Guardiola et Estiarte sont bien placés pour le savoir car eux-mêmes le sont à moitié. Son passage à Brescia a beaucoup marqué Pep sportivement, sans parler d'Estiarte, dont la famille habite à Pescara depuis qu'il a signé en 1984 pour le club local de waterpolo.

Pep a revu tous les matches disputés par la Juve cette année. En route pour le stade, une heure et demie avant d'affronter le Werder Brême, il a mis à profit le trajet en bus pour se repasser la première période du Sassuolo-Juventus de la veille. « Sans le ballon, ils défendent toujours à cinq. Avec le ballon, ils se déploient en 3-4-3 », constate-t-il.

Le match contre le Werder Brême n'a donné lieu à aucune émotion particulière mais à de nouveaux records : les vingt-quatre buts de Lewandowski en vingt-six journées de Bundesliga,les neuf cent quatre-vingt-treize passes de l'équipe, les trois passes décisives de Coman, égalant Ribéry en octobre 2012, les cent soixante-sept ballons touchés par Lahm, le doublé de Thiago… Mais la tornade bavaroise ne suffit pas à adoucir les rêves de Domènec Torrent lors des trois nuits suivantes. À 4, 5 ou 6 heures du matin, il se réveille, jette un œil à son téléphone et se met aussitôt à penser à la Juventus… Trois nuits d'insomnie. L'entraîneur adjoint n'arrivera pas à retrouver le sommeil avant la veille du grand duel.

Ce n'est pas son équipe qui l'inquiète, c'est la Juve : « Nous sommes bien, l'équipe est en place, convaincue par ce qu'elle fait, dit-il. Il ne reste personne à convaincre. Chaque joueur connaît le pourquoi du comment de chaque déplacement, du moindre geste. Tout se passe pour le mieux. Mais la Juve reste la Juve. »

Carles Planchart, lui, est persuadé que le Bayern va passer : « En foot, rien n'est jamais sûr, mais cette fois, nous avons assez d'arguments dans le jeu pour vaincre. »

L'équipe a été quasiment arrêtée dès la nuit du samedi précédent. Il ne reste qu'à trancher entre Vidal et Thiago, et Robben ou Coman. Mais dimanche matin, Robben a ressenti une petite douleur à l'adducteur gauche à la fin d'un six-contre-six. Ce n'est même pas une blessure, en apparence, mais le seuil de douleur diffère d'un footballeur à l'autre. À Säbener Strasse, personne ne se doute alors que Robben sera forfait contre la Juventus, et même jusqu'à la fin de la saison…

Pep a dirigé l'entraînement avec une énergie folle, presque de la fureur : « Sans tension, une équipe est morte, avertit-il. Il faut toujours rester sous tension. L'adversaire qui se dresse sur ta route t'aide à garder la tension. On a tous besoin d'amis, mais aussi d'ennemis. »

Lewandowski fait vingt minutes de rab. Il tire des coups francs face à un mur fictif, absolument seul.

« Il veut aussi marquer sur coup franc. J'aime qu'il ait l'ambition de progresser encore », l'observe Pep d'un air satisfait.

Il n'y a pas grand-chose à signaler pendant la journée de lundi. Robben est définitivement forfait mais la nouvelle n'est pas rendue publique. Pas plus que les douleurs de Kimmich. Ce n'est qu'une douleur à la suite d'un coup reçu, mais elle

inquiète beaucoup, car si Robben peut être suppléé par Ribéry ou Coman, Kimmich, lui, est irremplaçable à l'heure actuelle : il est la colonne vertébrale de l'équipe, son axe de rotation, l'homme qui a tenu la défense bavaroise à bout de bras depuis le mois de février. Sans Kimmich, l'ouvrage s'effondre. Mais le joueur ne permet pas que l'on doute de sa participation : « Compte sur moi, Pep. Je jouerai, peu importe la douleur. »

Par précaution, le jeune Allemand se contente d'un décrassage dirigé par Holger Broich. Pour les autres, l'entraînement ne dure qu'une heure : après les toros, où les joueurs se retiennent pour éviter une blessure de dernière minute, Pep insiste sur la sortie du ballon, le rapprochement des latéraux aux côtés du milieu défensif et le rôle de Costa à l'intérieur.

Le jour suivant, Munich est enneigé. La neige tombe pendant vingt heures, empêchant le bon déroulement de l'entraînement. Après quelques exercices d'explosivité, les toros, un jeu de position et un travail tactique, la séance est finalement interrompue par précaution. Impossible de travailler comme prévu les centres dans la surface.

Avant l'entraînement, le forfait côté Juve de Marchisio et Chiellini est confirmé. À mi-séance, la nouvelle tombe que Dybala ne sera pas non plus du voyage à cause d'une blessure. Estiarte l'annonce à Pep qui refuse d'y voir un heureux présage : « Ne nous emballons pas, ça ne change rien, dit-il. À l'aller, ils nous ont bien contraints au nul sans ces trois joueurs alors… Au contraire, ces trois forfaits vont les conforter dans l'idée de rechercher "l'épisode clé". »

Les conférences de presse ne sont qu'un exercice de diplomatie. Massimiliano Allegri évoque les absences calmement : « Il nous manque trois joueurs mais ce n'est pas un drame. Un drame, c'est quelque chose de bien plus grave. Ce qu'il nous faudra demain, c'est faire un grand match défensif. »

Puis le légendaire Gigi Buffon prend la parole : « C'est une demi-finale de Ligue des champions avant la lettre. Le Bayern se maintient au très haut niveau depuis cinq ans. Ils sont très forts, mais nous verrons demain qui sont les plus forts, eux ou nous. »

Guardiola tente de détendre un peu l'atmosphère : « On ne peut pas se focaliser sur le résultat pendant quatre-vingt-dix minutes. On n'y pensera que dans le dernier quart d'heure. Mais je vais vous faire une confidence : je ne suis jamais inquiet à propos d'un match, j'essaie d'abord d'en profiter. »

À cet instant, Pep ne sait pas encore que le scénario du lendemain va l'obliger à fixer avec inquiétude le tableau d'affichage pendant plus de quatre-vingt-dix minutes. Il sera loin de pouvoir en profiter. Le football est imprévisible.

Pendant sa causerie d'avant-match, il arrive quelque chose de rare pour un homme aussi méticuleux que Pep. Il a pourtant répété invariablement le même rituel pendant trois ans. Deux heures et demie avant la rencontre, les joueurs sont convoqués dans une salle de réunion de l'hôtel. Ils entrent un par un, s'assoient. Hermann Gerland compte qu'il n'en manque aucun, éteint les lumières, referme la porte et fait signe à Pep qu'il peut commencer. L'entraîneur s'approche du tableau et démarre sa troisième et dernière réunion d'avant-match (car rappelons qu'il ne donne plus d'instructions une fois arrivé au stade), celle où il annonce la composition de l'équipe. Aujourd'hui, ça recommence…

« Les gars, voici les titulaires : Manu, Rafa, Kimmich, Benatia, David, Xabi, Arturo… » annonce-t-il.

Mais arrivé là, tandis que du fond Pep a entendu un léger toussotement, Domènec Torrent est forcé d'interrompre le coach au moment où il déplace ses aimants sur le tableau blanc. « Pardon Pep. Rafa ? » demande-t-il.

Et du fond de la pièce, Rafinha se lève et crie : « Dome, salaud ! »

Fou rire général. Tout le monde s'esclaffe, sauf Pep qui se confond en excuses : « Pardon Rafa ; pardon Philipp. »

Rafinha ne peut plus s'arrêter de rire : « Dome, t'es con. Pep ne s'était pas rendu compte, c'était ma chance… »

L'erreur puis la réaction amusée de Rafinha détendent l'atmosphère mais tout le monde retrouve vite son sérieux. Pep reprend le décompte des titulaires, sans oublier Lahm, cette fois. Il a donc choisi Benatia pour accompagner Kimmich au centre de la défense, Xabi pour faire la paire au milieu avec Vidal, sacrifiant ainsi Thiago, et Ribéry plutôt que Coman à la place de Robben. Puis Pep prend quelques minutes pour expliquer son intime conviction que la Juventus va rechercher ce fameux « épisode clé », c'est-à-dire cet instant qui arrive invariablement à chaque match : une glissade, un corner, une petite erreur ou un simple manque de chance. Si ça arrive, le Bayern aura alors à escalader une montagne, car l'organisation défensive de l'équipe italienne est l'une des meilleures d'Europe. Plus que jamais, il demande à ses joueurs de se montrer très précis dans leurs passes, forts dans les dégagements et puissants dans les duels.

L'échauffement est un peu plus long que d'habitude à cause du froid. Lahm et Müller répètent le rituel qu'ils ont depuis le début de la saison : les centres du capitaine dans la surface sur la tête de l'attaquant. Ils répètent l'opération huit fois, mais Müller ne marque pas une seule fois…

À 20 h 45, Pep lâche un cri depuis la ligne de touche. Main ouverte, à destination de Xabi, Lahm et Kimmich, soit l'épine dorsale de l'équipe. Cinq, hurle l'entraîneur, joignant le geste à la parole. Il a compris que la Juve allait défendre à cinq. C'était sa dernière incertitude : à l'hôtel, Pep avait dit que l'adversaire pourrait défendre à quatre ou cinq. Mais en voyant la disposition au coup d'envoi, il sait que la Juve restera à cinq derrière et qu'Alex Sandro va rechercher le deux-contre-un face à Douglas Costa.

Dès la première minute, une passe vers Vidal a presque permis l'ouverture du score. Presque, seulement. Mais le premier but arrive bientôt. La Juve ne tarde pas à trouver son « épisode clé ». Le match n'a pas démarré depuis cinq minutes que David Alaba commet une erreur qui permet à Pogba de marquer dans le but vide. Une erreur d'orientation dans l'espace, l'un des rares défauts de l'Autrichien, un joueur doté d'énormes qualités mais qui perd le sens de l'orientation s'il est forcé de se retourner pour courir vers son but. Une passe bombée de Khedira vers Lichtsteiner l'a précisément forcé à se retourner, perdant de vue le ballon et ne voyant pas non plus la sortie rapide de Neuer. C'est le scénario idéal pour la Juventus, mais exactement celui que craignait le Bayern. Et les perspectives de l'équipe allemande vont encore s'assombrir…

La Juventus court-circuite le plan de jeu du Bayern grâce à l'agressivité de Morata et Cuadrado en premier rideau, puis de Khedira, Pogba et Alex Sandro qui perturbent la relance des hommes de Guardiola. Le Bayern est empêché de construire son jeu habituel. C'est la première fois de la saison que le Bayern est dépossédé du contrôle du ballon, il ne peut s'installer dans la moitié de terrain adverse ni imprimer son rythme. Pire, lorsque David Alaba rate son contrôle et perd le ballon à la limite de la surface italienne, Morata se lance dans un slalom prodigieux de quatre-vingts mètres,

éliminant ses adversaires apathiques. Ni Alaba sur quarante mètres, ni Benatia dans le rond central, ni Alonso, ni Vidal en dernier recours n'arrivent à stopper l'attaquant espagnol, qui offre un caviar à Cuadrado pour le 0-2. L'Allianz Arena est assommé, la corde se resserre autour du cou de Guardiola. La remontée paraît impossible.

Comme à chaque fois que le bateau tangue, Manuel Neuer sort à la rescousse. Il repousse deux autres grosses occasions. Un troisième but turinois aurait sonné définitivement le glas des espoirs bavarois. Mais le gardien détourne les tentatives de Cuadrado puis Morata. Et par chance, l'arbitre annule une action de Morata pour un hors-jeu mal jugé : en fait, il n'annule pas le but mais l'action qui aurait pu l'amener. Le Bayern agonise, victime de ses erreurs et de son apathie autant que des premières minutes fantastiques de la Juve. La dynamique de jeu du Bayern n'augure rien de bon car il ne trouve pas d'espace dans la muraille turinoise. Son moral semble trop affecté pour résoudre le problème posé pendant les quarante-cinq premières minutes. Mehdi Benatia, encore plus qu'Alaba, est le symbole du naufrage : le défenseur central marocain est pataud, lent et fébrile. Il est comme écrasé par le poids de l'évènement.

Dans son attitude, le public de l'Allianz Arena ressemble beaucoup à celui du Camp Nou ou de Santiago Bernabéu : il est dans la réaction, passif tant que l'équipe ne lui procure pas sa dose d'excitation. Le silence parcourt les travées, seulement brisé par deux mille ultras infatigables, les seuls qui continuent d'animer et d'encourager les joueurs avec enthousiasme, les seuls à donner la réplique aux tifosi italiens, surexcités par la qualification qui leur tend les bras. À la mi-temps, sur le chemin du vestiaire, Mario Mandzukić croise un membre de l'encadrement du Bayern et lui fait une grimace moqueuse.

Dans le vestiaire, tout le monde fait une tête d'enterrement. Guardiola a très peu de temps pour réagir. Juan Bernat est resté sur le terrain pour finaliser son échauffement débuté dès la 35e minute. Il est prêt à remplacer Benatia. Ce choix semble évident aux adjoints de Guardiola : « Bien sûr, nous avons besoin de marquer un but pour revenir dans le match, mais avant tout, il nous faut retrouver de la sérénité et de la sécurité derrière », déclare ce dernier.

Pour Estiarte, il est temps d'enfiler les gilets de sauvetage et de commencer à ramer sans arrière-pensée. L'entrée de Bernat a pour but de reconsolider l'ensemble et de rassurer un David Alaba en souffrance. Guardiola réfléchit aussi à intégrer Coman à la place de Ribéry, après sa première période très pauvre, mais il décide de patienter, pariant sur la réaction du vétéran français.

La seconde période commence aussi mal que la première s'est terminée. Le Bayern ne garde la tête hors de l'eau que grâce aux parades de Neuer. La construction du jeu est cauchemardesque, la Juve reste en état de grâce, le moral au sommet, les idées claires. Les joueurs du Bayern sont correctement positionnés mais la dynamique est irrégulière, le jeu ne progresse pas. La corde se resserre encore plus autour du cou de Guardiola, qui n'attend pas longtemps pour procéder à un deuxième changement qui s'avérera décisif : à l'heure de jeu, Coman remplace Xabi Alonso.

« Je me suis demandé à ce qu'aurait fait Cruyff à ma place », confiera Pep le lendemain.

Un changement décisif, donc, car l'entrée de Coman sur l'aile droite permet de replacer Douglas Costa à l'intérieur, créant enfin le danger dans cette zone, quand bien même la Juve y conserve un avantage numérique de trois contre deux.

Le Bayern se relève doucement grâce à sa qualité technique : Costa pilonne, une fois à l'intérieur, une fois à l'extérieur, une fois en solitaire, une fois en s'appuyant sur

Coman ou sur Lahm. À l'œil nu, impossible de voir les fissures qui commencent à lézarder le mur turinois, d'autant plus que Coman rate ses deux premiers dribbles. Mais peu à peu, la vague attaque la roche. Ribéry commence à se libérer. Le Bayern pousse, mais ce n'est pas encore suffisant pour faire mal à l'un des maîtres de l'organisation défensive.

La Juve est tellement en confiance qu'Allegri procède lui aussi à deux changements : Sturaro remplace un Khedira épuisé, en retard sur les derniers ballons et Mandzukić prend le relais d'un formidable Morata. Et voilà que dans la minute suivante, Lewandowski réduit le score de la tête sur un centre de Costa. Une remontée héroïque est encore possible. Costa, Coman et Ribéry s'acharnent sur la défense turinoise.

La Juve jette ses dernières forces dans le pressing mais le Bayern le contourne calmement : plus un match est tendu, plus il faut jouer tranquillement. La précipitation ne mène nulle part. Les Munichois ne balancent pas de longs ballons ni de centres approximatifs, ils ne se lancent pas dans des actions désespérées. L'équipe a fait sien le plan de jeu, elle est prête à mourir avec ses idées. On sent le public qui hésite entre pousser ses joueurs avec les derniers encouragements dont il est capable ou baisser les bras pour de bon. Les supporters sont dans le même état que Thiago, qui s'échauffe au bord du terrain depuis plus d'une demi-heure, énergique au début puis un peu désabusé, presque désespéré.

Jusqu'à la 90e minute, lorsque Coman centre depuis la ligne de but…

Le lendemain, Pep me souffle : « J'ai fait un cauchemar : j'ai rêvé que le centre de Coman partait dans la tribune… »

Mais dans la réalité, c'est le contraire qui est arrivé : le centre de Coman a décrit une parabole majestueuse, passant par-dessus la tête de Bonucci. Le saut de Barzagli n'était pas assez haut et le ballon est retombé sur Müller, celui-là même qui avait raté tous ses tirs pendant l'échauffement. L'Allianz Arena a explosé. La Juve aussi, mais pas dans le même sens.

Avant le début de la prolongation, Pep a prononcé peu de mots : de toute façon, il n'y a plus de match, la Juve est brisée moralement. Thiago remplace Ribéry, mais l'Espagnol perd ses deux premiers ballons. Thiago est une boule de nerfs, Guardiola l'enguirlande. Il n'a jamais traité Thiago comme les autres joueurs. Avec lui, il se comporte en père exigeant. Thiago est le fils footballistique de Pep, dont il exige en permanence la perfection ; il ne lui passe aucune erreur. Ce soir, par exemple, Alaba, a commis deux erreurs très préjudiciables, mais Pep ne les lui a pas reprochées. Avec Thiago, c'est différent. À la mi-temps de la prolongation, il lui passe un savon monumental, mais la réaction de Thiago est appropriée.

La Juve ne s'est pas remise du terrible coup reçu à la 90e minute et ne peut espérer mieux que la séance de tirs au but. Le Bayern fait tout pour abréger ses souffrances. Ça n'arrive pas n'importe comment. Les Allemands pressent fortement la défense italienne, Vidal intercepte le ballon, Thiago entre dans la surface, combine avec Müller qui a alors l'une de ces inspirations qui le rendent tellement unique : c'est le maladroit le plus adroit qui soit. Dans une autre zone du terrain, il aurait peut-être manqué son contrôle, pas dans les seize mètres où Müller se transforme. Du gauche, il rend un ballon parfait à Thiago qui met la Juve à genoux pour la troisième fois. L'Allianz Arena entre en fusion. Deux minutes plus tard, une autre détonation de joie accueille la contre-attaque victorieuse de Coman, qui a profité de la supériorité numérique pour marquer contre son ancienne équipe. Pour Guardiola, l'agonie est terminée.

« Nous avions la corde autour du cou mais Robin Hood est venu nous sauver », plaisante-t-il plus tard, pendant le dîner.

Jérôme Boateng attrape María Guardiola, la projette en l'air. Les yeux de la fille aînée de Pep sont emplis de joie, tandis que son père continue de pleurer au moment où l'arbitre siffle la fin d'une rencontre éprouvante, qui entrera dans l'histoire de la Coupe d'Europe. María descend quelques marches pour venir enlacer sa mère.

Les montagnes russes ont tourné à l'avantage du Bayern. Aux soixante premières minutes superbes jouées par le Bayern à Turin, soldées par un avantage de deux buts qui semblait rédhibitoire, ont succédé soixante-cinq minutes imparables de la part de la Juve avec quatre buts (deux à Turin plus deux à Munich), ponctuées de cinquante minutes où le Bayern a enfoncé le clou par 4-0 dans un contexte invraisemblable. Une confrontation hitchcockienne, sensationnelle, ainsi résumée par Jorge Valdano, passé en salle de presse pour se désaltérer : « Ça fait longtemps que le grand scénariste du football nous régale. Il y a toujours des spectacles hors normes qui condensent toutes les émotions que ce sport peut procurer. »

Pour la première fois en trois ans, tous les membres de l'encadrement technique du Bayern se retrouvent dans le même ascenseur, par hasard : Guardiola, Torrent, Planchart et Estiarte se serrent les uns contre les autres, souriants, extatiques. Ils ont envie de prendre une photo ensemble pour graver le souvenir de cette nuit inoubliable.

Au moment où il pénètre dans le restaurant des joueurs, Pep n'en peut plus. Il n'avale rien, ni fromage ni jambon, il ne goûte même pas le champagne. Il embrasse seulement Cristina et ses enfants, s'assoit auprès d'eux dans le canapé. Pendant une grosse demi-heure, Guardiola est comme absent, il n'ouvre la bouche que pour échanger quelques mots avec Màrius, tandis que la petite Valentina se laisse tomber d'épuisement sur deux chaises. María, la fille aînée, souffre d'un mal de tête épouvantable. Elle vient demander à sa mère la permission de prendre un taxi pour rentrer dormir : « Non María, on reste ici tous ensemble tant que ton père ne dit rien, lui refuse Cristina. Je suis désolée. »

L'épuisement douche l'euphorie. Ce n'est qu'un bon moment plus tard que Pep commandera finalement une assiette de pâtes à Germano Gobbetti, le chef italien du restaurant des joueurs. « Si je n'avale rien, je vais m'évanouir », dit-il.

Ça a été l'un des matches les plus stressants de sa vie. Il a dû faire appel à toutes ses facultés d'entraîneur. Mais c'est aussi l'un de ces soirs qui confirment que l'entraîneur a beau faire tout ce qui est en son pouvoir, ce sont les joueurs qui font la différence. En l'occurrence, la délivrance est venue d'un centre d'un jeune joueur de 19 ans qui a fini sur la tête d'un immense buteur qui n'avait pas converti une seule de ses huit tentatives à l'échauffement…

« Dome, c'est toi qui diriges l'entraînement demain. Moi, je ne serai pas en état… » lâche Guardiola.

Ça me fait bizarre d'entendre ces mots dans la bouche de Pep. Mais il est littéralement vidé et tous autour de lui semblent l'être autant. Il n'y a aucune fête. La joie est silencieuse.

Le lendemain matin, Pep est pourtant sur le pied de guerre dès 9 heures à Säbener Strasse, évidemment prêt à diriger l'entraînement. Le temps est ensoleillé et chaud, l'entraîneur extériorise enfin la joie qui était restée à l'intérieur la nuit précédente. Ça y est, la Juve a rendu les armes.

« Nous avons eu de la chance car le centre de Coman aurait pu partir dans la tribune, ou Müller aurait pu tirer sur le poteau, dit Pep. Mais la chance se provoque. Nous avons joué cinquante minutes avec cinq attaquants contre le finaliste de la saison dernière. Alors si nous avons eu de la chance, on ne pourra pas dire qu'on n'a pas tout fait pour qu'elle tourne en notre faveur. »

Ce fut une grosse prise de risque. Lorsque je lui signifie, Pep prend l'air de celui qui en sait plus que les autres et répond : « Ces choses-là, en l'occurrence prendre le risque de jouer à cinq attaquants, nous les devons à des hommes comme Johan Cruyff et d'autres comme lui. Car il nous a appris qu'il fallait provoquer la chance… »

Cruellement, c'est Pep qui se chargera d'envoyer un court message de trois mots à plusieurs amis, une semaine plus tard : « Johan est mort. »

11

City recrute un compétiteur féroce

« Quand j'ai les blancs, je gagne parce que j'ai les blancs. Quand j'ai les noirs, je gagne parce que je suis Bogoljubov. »
EFIM BOGOLJUBOV

Définissons quelques concepts autour de la compétition :

- Participer : intervenir dans une activité.
- Concurrencer : lutter, à deux ou plus, pour quelque chose.
- Concurrence : collision de deux stratégies sur un marché.
- Compétitivité : capacité d'une stratégie à prévaloir sur une autre stratégie.
- Gagner : obtenir le bénéfice mis en jeu.

Les traits principaux de Guardiola sont sa capacité à concurrencer de manière intensive et le degré élevé de compétitivité qu'il inocule à ses équipes. Même si l'on parle souvent de lui à travers le nombre de trophées qu'il a remportés (vingt-deux en huit saisons : un avec le Barça B, quatorze avec le Barça et sept avec le Bayern, soit 65 % des titres mis en jeu), son haut degré de compétitivité est encore plus significatif : sur les trente-quatre compétitions auxquelles il a pris part depuis 2007, une seule fois (la Coupe du roi en 2010) il n'a pas atteint au moins les demi-finales. Statistique définitive : il a été trente-trois fois finaliste ou demi-finaliste sur trente-quatre (vingt-deux fois vainqueur, cinq fois finaliste et six fois demi-finaliste).

Manchester City a misé sur un compétiteur féroce qui ne s'économise jamais. Pour Pep, une équipe d'élite ne peut « sacrifier » aucune compétition. Il se sent obligé d'être compétitif à chaque tournoi, ce qui semble presque en décalage. Depuis 2009, il y eut autant de triplés réussis (quatre dont deux par le Barça, un par l'Inter et un par le Bayern) que lors des cinquante-cinq saisons précédentes (Celtic, Ajax, PSV et Manchester United). Dans ce changement de paradigme, l'exigence d'un autre entraîneur de top niveau, José Mourinho, s'est avérée cruciale. Sa rivalité avec Guardiola s'est démultipliée dans leurs grands duels. Leur cohabitation à Manchester en promet d'autres dans un futur proche.

Mais compétitivité ne signifie pas forcément victoire. Contrairement à d'autres sports, il n'existe pas dans le football de corrélation directe entre la supériorité dans le jeu ou la qualité supérieure des joueurs et le résultat. Ce constat est fortement nuancé dans les championnats de longue durée où la régularité est une donnée majeure, où les surprises sont amorties et la supériorité d'une équipe finit souvent par se voir au classement final. En

revanche, les compétitions de courte durée ou à élimination directe minimisent ces facteurs, ce qui génère plus de surprises. La preuve, aucun vainqueur de la Ligue des champions n'est parvenu à conserver son titre depuis l'inauguration de sa formule actuelle en 1992.

Être très compétitif n'est pas une garantie de succès mais permet de s'en rapprocher. Pep a gagné trois cent vingt-huit des quatre cent cinquante matches qu'il a dirigés (72,9 %) ; c'est en championnat (76,4 %) et en Coupe (75 %) qu'il atteint son meilleur pourcentage.

Il est hautement improbable que Manchester puisse gagner autant que le Barça (76,3 % en Liga) et aussi régulièrement que le Bayern à Munich, où l'entraîneur a remporté 82,3 % des matches de championnat et 83,3 % des matches de Coupe, une compétition où il n'a pas perdu un seul match en trois saisons. Il n'est tout simplement pas vraisemblable qu'il puisse atteindre les mêmes scores à City. Cependant, le supporter des Citizens peut avoir une certitude : l'équipe de Guardiola se battra toujours, qu'elle soit supérieure ou inférieure à son adversaire. Elle aura parfois cinq défenseurs, parfois cinq attaquants, jouera plus ou moins bien, mais elle sera toujours au maximum de sa compétitivité. Le City de Pep n'arrêtera jamais de se battre.

L'EXPÉRIENCE DE KILIAN JORNET

Munich, 26 janvier 2016

Peu de témoignages de sportifs ont frappé Guardiola autant que celui de Kilian Jornet, spécialiste de course en montagne, skieur et alpiniste de l'extrême, qui a un palmarès impressionnant (plusieurs fois champion du monde). Ils se sont rencontrés *via* l'entreprise Gore-Tex, qui sponsorise Pep et collabore avec Kilian, lors d'une féria organisée à Munich. Pep a écouté attentivement le récit de Jornet, avec l'idée d'importer des idées neuves d'autres disciplines pour les adapter au foot.

Kilian a créé un nouveau type d'escalade. À l'époque, il préparait sa tentative d'escalade de l'Everest dans des conditions extrêmes inédites : sans oxygène, lesté d'un sac de dix kilos et en courant depuis son camp de base jusqu'au sommet. Jornet a confié à Pep que l'une des tâches les plus délicates avait été de déterminer le nombre d'entraînements qu'il serait capable d'encaisser sans s'alimenter, rien qu'en buvant de l'eau. Eh bien, il a réalisé des doubles entraînements pendant cinq jours ! Les deux premiers, avec l'intensité habituelle ; au troisième, il a abaissé l'intensité à 70 % ; le quatrième jour, il a terminé sans difficulté la séance matinale avant de lever le pied en fin de journée ; le cinquième jour, il a constaté que toutes ses facultés étaient très diminuées, mais ça ne l'a pas empêché de travailler normalement le matin avant de tomber dans les pommes au moment d'achever l'expérience, qui en est donc restée là.

En soumettant son corps à un tel stress, son objectif était de trouver ses limites au cas où il devrait supporter une situation extrême en pleine montagne. Pour Guardiola,

abasourdi par le régime auquel s'était soumis Jornet, la leçon à tirer fut celle-ci : « Quelles sont les limites d'une équipe de foot ? Comment trouver tout ce dont elle est capable ? Nous devons avancer dans cette direction… »

11.1.

Après l'Everest, il y a…

« Quand on a atteint le sommet, on ne peut plus monter. D'un autre côté, il est difficile d'y rester, simplement parce qu'il n'y a rien à y faire d'autre qu'à subir le mauvais temps. »
Mikhaïl Tal

Rona Petrosian s'approcha de Garry Kasparov. Lui qui s'attendait à une effusion fut déçu. C'était la nuit du 9 novembre 1985, Kasparov venait de gagner la vingt-quatrième manche de son duel contre Anatoli Karpov. Vingt-quatre batailles féroces et le jeune Kasparov (22 ans), symbole de la nouvelle Russie libérée par Mikhaïl Gorbatchev, avait vaincu l'establishment soviétique en devenant champion du monde d'échecs. Les félicitations résonnaient encore dans le Tchaikovsky Concert Hall lorsque Rona Petrosian, l'épouse de Tigran, champion du monde entre 1963 et 1969, se pencha à l'oreille de Kasparov et lui murmura : « Désolée pour toi. Le plus beau jour de ta vie vient de passer. »

L'ombre de Kasparov plane toujours au-dessus de Guardiola. Comme le concept de « l'impossible » employé par le champion d'échecs lorsque Pep et lui dînèrent ensemble à New York en 2012. Quelques années plus tard, au centre d'entraînement de Säbener Strasse, Guardiola débattait avec son adjoint Domènec Torrent, à propos de jeu et du concept d'« impossible » :

« Oublie ça Pep, c'est impossible. On n'arrivera plus jamais à jouer de cette façon, lui dit Torrent.

— Non Dome, je suis convaincu que c'est possible. On ne jouera plus exactement de la même façon, mais on peut s'en rapprocher. On va y arriver, c'est possible », lui répondit Pep.

Ils parlaient du jeu qui rapporta au Barça six trophées en 2009 (un total jamais égalé), quatorze au total en quatre saisons. Il n'était pas question de

palmarès mais de style de jeu et de hiérarchie. Ni l'un ni l'autre n'espéraient reproduire exactement ce qu'avait fait le Barça mais discutaient de leur capacité à bâtir une autre équipe susceptible de dominer aussi outrageusement.

Pour Guardiola, les victoires et les titres sont la conséquence du jeu : « Nos succès et nos trophées dépendront de notre style », affirme-t-il. La victoire est la conclusion du processus. Il t'arrive de jouer merveilleusement bien sans parvenir à gagner, mais le plus souvent, c'est la qualité du jeu qui permet de vaincre. Lorsque la qualité est grande et constante, alors on n'est plus loin du Barça qui dicta sa loi au football mondial. Mais pour la même raison, lorsque tu es arrivé au sommet, tu ne peux plus grimper.

Ferran Adrià connaît bien la problématique d'être arrivé au sommet : « Lorsque tu as bâti la meilleure équipe de tous les temps, tu as un problème. Donc Pep a un problème : tout ce qu'il fera dorénavant sera comparé à son Barça », remarque-t-il.

Manuel Estiarte ne dit pas autre chose : « Guardiola ne cessera jamais d'entendre le mot "triplé". Il y est condamné par ses succès antérieurs. Mais cette expérience est aussi une récompense, car n'importe qui aimerait être à sa place. »

Un proverbe mongol dit : « Si tu es monté, tu n'es pas tombé. » Guardiola sait ce qu'il a accompli en quantité de titres et en qualité du jeu. Qu'a ressenti Edmund Hillary en arrivant au sommet de l'Everest ? Qu'il ne pourrait plus jamais grimper aussi haut (car il n'y a aucune montagne plus haute pour autant qu'on sache). Pour autant, il a continué d'escalader et gravi dix autres sommets au-delà de 8 000 mètres.

C'est ce qui arrive à Pep : « Mes sentiments sont partagés, dit-il. D'un côté, j'ai la conviction que ça [le jeu du Barça] ne se répétera pas, ce qui ne peut pas me satisfaire. D'un autre côté, j'ai le désir ardent et la conviction qu'il est possible de jouer merveilleusement bien avec une autre équipe. »

Munich en a été un bon exemple. Il n'y a pas remporté autant de titres qu'à Barcelone, mais son Bayern s'est montré dominateur et son jeu dans certains matches appartient désormais à l'histoire : contre Manchester City, l'AS Rome, Arsenal, la Juventus, l'Atlético Madrid… Ça n'a été ni aussi consistant ni aussi régulier qu'à Barcelone, mais tout de même, c'est arrivé plus d'une fois et de façon spectaculaire. C'est cette magnifique expérience qui stimule le désir de Guardiola en dépit de son pessimisme. Il sait bien

qu'il est arrivé au sommet de la montagne, ou comme l'a dit un jour Rona Petrosian, qu'il a vécu son jour de gloire. Mais il continue de croire qu'il faut refaire aussi bien : « Ce n'est pas une question de titres mais de sentiment que tu fais naître chez ceux qui te regardent, analyse-t-il. Au Barça, les gens ne comptaient pas le nombre de titres, ils se délectaient de notre jeu. Ils s'en souviennent encore aujourd'hui. Le sentiment est plus important. L'émotion. »

Le jour de son retour à Munich, à la fin du mois de juillet 2016, il reçut de merveilleuses marques d'affection de la part du club, qui avait orné l'entrée du vestiaire visiteur avec un message de bienvenue « *Welcome Back* », mais aussi de la part de supporters, comme Arnd Marquardt, qui fit le déplacement depuis Stuttgart rien que pour le remercier du travail accompli. Un peu plus tard, les supporters sont venus l'applaudir à Säbener Strasse, le traitant comme l'un des leurs alors qu'il dirigeait à présent l'entraînement de Manchester City. Marco Thielsch, l'un des supporters présents, m'expliqua : « Les personnes qui donnent tout pour le Bayern font partie de la famille pour toujours. Lorsque Pep reviendra dans un an, cinq ou vingt, ça sera pareil. Il est l'un de nous. Nous appelons ça *Einmal Bayern, Immer Bayern* [Bayern un jour, Bayern toujours]. Il nous a fait honneur donc nous l'honorons à notre tour. »

11.2.

Courir comme des boucs

« Les vainqueurs ne se rendent jamais. Ceux qui se rendent ne gagnent jamais. »
VINCE LOMBARDI

On m'a parfois demandé quelle était la vraie méthode Guardiola. La réponse est si simple qu'elle déçoit : travailler beaucoup, trouver de nouvelles idées, les changer, écouter le ressenti des joueurs, se montrer convaincant face à eux, se laisser la possibilité d'être convaincu de son côté, penser, concevoir, biffer, rayer, changer, recommencer, insister quand il est convaincu d'être sur la bonne voie, mais savoir changer quand l'erreur est au bout chemin. Finalement, agir comme tout un chacun, ni plus ni moins. Voilà sa méthode. Une évolution constante née d'une double exigence, intérieure et extérieure. S'interroger.

Guardiola est une boule d'exigence. Il n'autorise aucun relâchement en dehors des plages de repos programmées. L'effort n'est pas négociable. Quand il parle de « courir », on se trompe souvent de sens. Il emploie souvent l'expression « courir comme des boucs », mais ce n'est pas seulement une métaphore, elle est plus qualitative que quantitative. Pep ne compte pas le nombre de kilomètres parcourus. Son expression ne veut pas dire que les joueurs doivent cavaler tout le match, vu que son concept de jeu fait courir le ballon en priorité ; non, ça signifie que personne ne peut s'économiser. « Courir » devient synonyme de « faire l'effort ». Dans ses équipes, Pep n'accepte que les joueurs qui n'ont pas de limite dans l'effort.

UN BON FEELING
Manchester, 5 juillet 2016
Il a tellement faim de foot qu'il pourrait croquer le monde. Seulement quarante-cinq jours se sont écoulés depuis son dernier entraînement à Munich, pourtant il meurt de faim et le montre dès cette première séance à Manchester, où il laisse libre cours à son exubérance

habituelle. C'est le « volcan Pep », comme s'il attendait ce jour depuis dix ans, il est affamé de gazon, de ballon et de joueurs avec qui bâtir son projet. Comme le Pep qui débuta à Barcelone, comme le Pep qui prit en main le Bayern dans le Trentin.

Le fait que certains joueurs soient appelés à poursuivre leur carrière sous un autre maillot ne change rien à l'intensité constatée ce matin. Quelques jours plus tôt, nous parlions à Barcelone de son nouveau projet et Pep se mit à dire : « J'ai le feeling que ce joueur [le lecteur ne m'en voudra pas de garder le nom pour moi] peut devenir bien meilleur qu'il n'est. C'est le sentiment que j'ai eu en regardant les vidéos et en parcourant les rapports de Txiki. C'est un bon gars, une bonne personne et un bon compagnon. Il me plaît. Tout le monde pense que je vais le mettre à la porte, alors que non seulement je vais le garder, mais en plus je vais en faire un joueur important pour l'équipe. »

Il a vu juste : déjouant tous les pronostics, le joueur en question est resté à City et Pep s'est dit content de son rendement.

Plus qu'ailleurs, Guardiola veut transmettre à City son caractère infatigable. Nous connaissons tous, désormais, le haut degré d'exigence technique et tactique de Pep, mais il a un autre trait de caractère moins connu : avec lui, personne ne peut s'économiser physiquement ni émotionnellement, ni lever le pied ou faire de compromis avec l'effort. Soit tu « cours comme un bouc », dans le sens « entraîne-toi comme si tu n'avais aucun talent », soit tu ne feras pas partie de mon projet, quel que soit ton nom, tout simplement. Pep n'est pas déçu par ceux qui échouent mais par ceux qui n'essaient pas.

11.3.

Ne relâche jamais, Ledecky

« Si l'homme était constant, il serait parfait. »
WILLIAM SHAKESPEARE

Une équipe a le caractère de son coach.

« Absolument ! réagit Pep. Quand je me sens mou, l'équipe est molle. Lorsque je me sens plein d'énergie, que je corrige et anime et crie, l'équipe est à fond. C'est mon grand défi ! Ne jamais me relâcher. Quoi qu'il arrive. Ces deux dernières années avec le Bayern, il aurait peut-être mieux valu ne pas remporter le championnat aussi tôt, parce que nous y avons laissé un peu de notre intensité et que l'équipe a dû sentir ma satisfaction, un léger relâchement chez moi. À peine perceptible, mais dans le sport de haut niveau, si tu n'es qu'à 99 %, ce n'est déjà plus suffisant. Le moindre détail se paie. La base, c'est de ne jamais se relâcher, être à fond tout le temps… »

Nous sommes le 15 août 2015, Guardiola vient d'entamer sa deuxième saison au Bayern. Il a démarré la Bundesliga sur une victoire 5-0 contre Hambourg (« enfin un bon début »). La chaleur à Munich est accablante, les grands parasols qui protègent Säbener Strasse atténuent à peine la sensation d'être dans un four allumé.

« Rafa, qu'est-ce que tu as là ! »

Rafinha est sorti du vestiaire avec un cornet de glace dans la main. Ça n'amuse pas du tout Pep.

« Mais enfin Rafa, tous les détails comptent. Même les glaces. Un peu, d'accord, mais fais attention à ton poids. Ne prends pas un gramme Rafa, on n'a pas le droit d'échouer », le sermonne-t-il.

Pendant une seconde, Rafinha a cru que Pep blaguait, mais il a vite réalisé que non. Si bien qu'il est retourné au vestiaire pour jeter son cornet

de glace dans une poubelle. Il n'y aurait pas une seconde de répit pour quiconque. « Si je commence à me relâcher aujourd'hui, l'équipe va faire pareil », justifie Guardiola.

Pour maintenir la compétitivité, il est conscient qu'il ne peut se relâcher à aucun moment, n'autoriser aucune pause mais il sait aussi que son exigence permanente va générer de l'usure : « C'est pour ça qu'il est compliqué de travailler plus de trois ans dans le même club, dit-il. Très compliqué. À moins de renouveler entièrement l'effectif. On s'épuise mutuellement, les joueurs et l'entraîneur, car nous donnons tout. Pendant mes trois ans ici, nous aurons été au bout de nous-mêmes. Les joueurs auront bossé sans limite, moi aussi. Nous allons tous finir vidés, incapables de poursuivre. »

Tout donner sans économiser le moindre gramme d'énergie, voilà la seule « formule magique » de Pep. Sans mentir, Guardiola n'a pas d'autre secret.

Dans l'antichambre du vestiaire du Bayern, la discussion dérive sur l'exigence au plus haut niveau et l'impossibilité pour le sportif de tomber dans une zone de confort. Manuel Estiarte se rappelle des fessées que recevaient les joueurs de l'équipe espagnole de waterpolo lorsqu'elle était entraînée par le Croate Dragan Matutinović (qui l'emmena jusqu'en finale olympique, mondiale et européenne entre 1991 et 1992, avant de remporter l'or aux JO de 1996), tandis que Guardiola cite l'exemple de la sensationnelle nageuse américaine Katie Ledecky, multimédaillée : « L'autre jour dans une interview, elle racontait où elle trouvait l'énergie de nager tous les jours dès 4 h 45 du matin ! Elle disait : "Quand je plonge dans l'eau d'aussi bonne heure, je me dis que je suis la seule personne au monde capable de nager comme un fauve à cette heure. C'est ça qui me motive chaque matin !" »

La motivation intime de chaque athlète est la clé de sa réussite, comme l'intensité pour un entraîneur. Loles Vives, une championne d'athlétisme, qui assistait ce jour-là à la discussion, demanda alors à Pep :

« Mais comment faire pour maintenir la pression sans jamais se relâcher ?

— Je ne sais pas. Vraiment, je n'ai pas la réponse. Beaucoup de livres ont été écrits sur mes prétendues formules magiques sans que les auteurs ne recueillent une seule véritable information. À l'entraînement, je n'ai jamais fait apparaître la solution à un problème d'un claquement de doigts. Je n'ai

pas de clé. Tout ce que je sais, c'est qu'il ne faut pas se relâcher. Nous sommes comme tout le monde, commandés par nos ressorts intimes. Katie Ledecky trouve la force de nager à l'aube car elle se croit la seule au monde à en être capable. Mais peut-être qu'un jour cette conviction ne lui suffira plus. Je ne sais pas, peut-être qu'elle tombera amoureuse et n'aura plus la même envie de se faire mal à 4 h 45. Alors elle ira à 6 heures, ce qui reste incroyable, mais ça ne sera plus pareil, donc elle perdra les dixièmes de seconde qui aujourd'hui font la différence… Vraiment, il n'y a pas de recette magique pour rester focalisé. Il faut juste essayer. Par exemple, les critiques me blessent, mais en même temps, elles m'excitent et me tiennent en éveil, c'est pourquoi j'accueille positivement les reproches de journalistes ou d'experts. Michael Jordan disait que faute d'ennemis, il fallait s'en créer. Il avait raison. Dans le sport, il faut être toujours agité et tendu, surtout pas satisfait ni comblé. C'est l'agitation qui maintient le corps en éveil, pas le relâchement. C'est le rôle de l'entraîneur de garder ses joueurs sous tension… »

La nuit précédant le premier match de championnat, qui tombera dans l'escarcelle du Bayern pour la troisième année consécutive, s'est déroulé le tirage au sort du deuxième tour de la Coupe : ça n'aurait pas pu être pire qu'un déplacement à Wolfsburg, vice-champion d'Allemagne et vainqueur de l'édition précédente de la Coupe. Nous nous trouvons dans l'ascenseur privé de l'équipe, à l'Allianz Arena. Une cage toute bête, rectangulaire et métallique, sans décoration, sobre et silencieuse. C'est là que j'ai croisé Pep après chaque match pendant trois ans. Il s'en est servi comme d'un confessionnal, m'y faisant part de ses pensées les plus intimes sur le match à peine terminé ou sur le prochain. Des confidences et des moments de vie que je dois garder pour moi.

Ce jour-là, contrairement à la plupart de ses collaborateurs, Pep s'est montré satisfait du tirage au sort, même s'il allait falloir se déplacer chez le tenant du titre d'ici onze semaines : « Ils auront le couteau entre les dents. À ce moment-là, nous aurons joué dix matches de championnat et commencé la Ligue des champions, soit un match tous les trois jours. Nous commencerons à sentir les effets de ce rythme soutenu. C'est mieux d'avoir tiré un adversaire aussi dur car il n'y aura pas de risque de relâchement. Maintenant, forcément, tous les joueurs vont rester sous tension ; ils doivent gagner leur place à chaque entraînement car à l'heure actuelle, il n'y a pas

de titulaire indiscutable à part Manu [Neuer]. Les joueurs doivent me convaincre. C'est l'idéal pour moi, car je peux exiger d'eux le maximum. »

Avec les mains, il mime le geste de presser une orange puis sort de l'ascenseur.

Ce n'était pas qu'une bonne résolution de début de saison. Pep n'a vraiment pas relâché la pression pendant les onze mois suivants.

Quelques semaines plus tard, il a eu à diriger le match le plus étrange de sa carrière : la direction du Bayern avait conclu un amical face au Jahn Regensburg (à Ratisbonne) en pleine trêve internationale, ne laissant à Pep que cinq joueurs de l'équipe première (les gardiens Ulreich et Starke, plus Lahm, Alonso et Rode). Le rendez-vous tombait si mal qu'il ne pouvait même pas compter sur les gamins de l'équipe réserve, qui avaient disputé un match la veille, si bien qu'il piocha dans les catégories de jeunes. Au lieu d'annuler la rencontre, l'entraîneur s'en est sorti dignement en faisant de son mieux avec ses mômes.

Ce jour-là, Domènec Torrent me fit une remarque intéressante : « Pep a toujours été quelqu'un de bien élevé, correct et disponible. Regarde aujourd'hui : un autre entraîneur aurait annulé la rencontre, mais pas lui, même s'il allait forcément perdre le match. Il a donné ses consignes aux jeunes, s'est activé tout le long de la partie pour tenter de gagner quand même, parce que les joueurs portaient le maillot du Bayern, pour le prestige du club. Pep aurait très bien pu partir en vacances lundi dernier et faire la fête pendant dix jours. En fin de compte, il aurait pu se contenter d'un entraînement avec ses trois joueurs disponibles, comme ses prédécesseurs. Mais Pep a choisi de rester investi et de montrer des mouvements à des gamins de 17 ans plutôt que de rentrer chez lui pour se reposer. »

Il ne laisse retomber la pression sous aucun prétexte. Si en septembre 2015, Lewandowski ou Thiago se disputaient le ballon en plein match pour savoir qui allait tirer un coup franc, l'entraîneur tranchait en leur demandant de respecter l'ordre établi : « Les coups francs ! Les coups francs ! Le nom des tireurs est écrit [Alonso et Alaba] ! »

Mi-octobre, Vidal souffrait d'un coup reçu sur le genou à l'entraînement… « Je préfère qu'il se repose et se soigne plutôt que de s'entraîner à 50 %, déclara Pep. Chaque minute de chaque jour, il faut être à fond. On ne peut faire aucun cadeau, pas le moindre. On a trop de rendez-vous importants pour tolérer le moindre relâchement. »

En novembre, alors que les larges victoires s'enchaînaient, il insista : « On ne peut pas ignorer le moindre détail, ni autoriser la plus petite distraction. Il faut maintenir la tension, ne jamais se relâcher. »

En février 2016, Noel Sanvicente lui demandait s'il se sentait capable de tenir le cap jusqu'à la fin de la saison, alors que son futur départ à Manchester City avait été officialisé… « Oui, n'en doute pas, répondit-il. Ces quatre prochains mois, on sera encore plus à fond. Je vais m'investir plus que jamais et je veux que ce soit pareil pour tout le monde. Je ne laisserai personne en douter. Je crois que les joueurs savent que je vais exiger encore plus d'eux. Il n'y aura pas d'excuse. Je leur ai montré tout ce qu'ils avaient besoin de savoir pour jouer comme nous le voulons. Si au bout de trois ans à s'entraîner comme des bêtes, il y a un joueur qui ne joue pas comme je le lui ai montré, c'est qu'il ne veut pas. Mais je n'ai aucun doute : tous ont envie d'être à fond jusqu'à la fin de la saison. »

Enfin en avril 2016, en plein sprint final, Pep fit ce commentaire : « Nous devons toujours être à 100 %. À tous les entraînements, à chaque instant. »

« Ne pas se relâcher » : c'est la phrase que Guardiola a prononcée le plus souvent devant moi à Munich. Et qu'il me répétera souvent à Manchester.

11.4.

S’habiller pour la cérémonie, se préparer pour la bataille

« La beauté est une forme d’efficacité. »
Juan Villoro

À l’entraînement, il porte le survêtement que lui donnent ses adjoints, et s’il fait froid, il enfile un bonnet, n’importe lequel, n’importe comment. Il se fiche de son allure vestimentaire pendant qu’il travaille sur le terrain d’entraînement. En revanche, tout change le jour de la cérémonie. Car pour Pep, un match est une cérémonie, un jour magique. Alors oui, il se pomponne. On pourrait croire qu’il est prétentieux et veut montrer ses plus beaux atours aux supporters. C’est possible. Mais le plus important à ses yeux, c’est le concept de cérémonie, car c’est dans cet état d’esprit qu’il aborde chaque rencontre.

LA PEUR
Munich, 1er mai 2016
Guardiola et David Trueba discutent de la peur et de la crainte de l’adversaire avant un match. La peur comme élément susceptible de galvaniser et non de paralyser.

« La peur est le meilleur stimulant qui soit, prétend Guardiola. Tu ne peux affronter aucun match si tu ne ressens pas cette peur de l’adversaire, de ses forces et de ce qu’il est capable de faire. Mais ça doit être une peur qui te paralyse moins qu’elle te mobilise.

— Absolument, répond Trueba, mais c’est un sentiment que ressent chaque personne face à un travail créatif. Avant de tourner un film, je ressens la même panique : est-ce que je vais être capable de traduire le scénario sur la pellicule ? De tirer le meilleur de mes comédiens ? Saurai-je raconter les scènes successives avec cohérence ? Je pense qu’un compositeur de musique classique, un chanteur de rock ou un entraîneur de foot passe par les mêmes sentiments. Personne ne se libère de cette panique. Je repense à une anecdote concernant Billy Wilder et Ernst Lubitsch, deux monstres sacrés du septième art. Wilder avait écrit quarante scénarios pour Lubitsch, puis un jour, il décida

de tourner son premier film. Il ressentit une telle panique que la nuit précédant les premières prises de vues, il appela Lubitsch et lui dit qu'il faisait une attaque. Ce à quoi Lubitsch répondit : "J'ai tourné soixante films et je continue de sentir la même peur qu'au premier jour. Mieux vaut la sentir car c'est elle qui te fait te sentir vivant…" »

À l'hôtel de mise au vert, Pep porte le survêtement comme n'importe quel membre de l'équipe. Ce n'est pas encore l'heure de la cérémonie. D'habitude, le temps passé à l'hôtel est court et fait partie du travail préparatoire. C'est ici qu'a lieu la dernière causerie, dix à quinze minutes le plus souvent, incluant l'annonce des titulaires et du plan de jeu (ou des plans). À ce stade, les forces et faiblesses de l'adversaire ont déjà été analysées, donc l'entraîneur peut se concentrer sur son propre dispositif. Son allocution est très ciblée, il ne recherche pas la motivation mais reste focalisé sur les principes de jeu. Dès qu'il a terminé, les joueurs montent directement dans le bus qui les emmène au stade. Il n'y aura plus de contact entre Guardiola et ses joueurs jusqu'au coup d'envoi.

C'est dans la dernière heure qui précède la rencontre que l'entraîneur change de tenue. Enfin, il s'habille pour la cérémonie. Il partage son bureau avec Estiarte, tandis que Domènec Torrent reste auprès des joueurs en cas d'urgence de dernière minute. Torrent a huit ans de plus que Pep, il montre moins ses émotions. Pep tient son avis en haute estime. Torrent réfléchit à haute voix devant lui : « Les temps ont changé, les préceptes du passé sont devenus inutiles : aujourd'hui, il faut sans cesse prendre en compte l'adversaire, sa façon de jouer, ses forces, ses faiblesses et s'y adapter. Sun Tzu a dit que peu importe si ton armée est supérieure à l'armée d'en face, il reste toujours nécessaire de se conformer à sa réalité. C'est pour ça qu'il est si important pour nous d'être capables de prendre la mesure de toutes les options tactiques de l'adversaire. »

Jusqu'au match, Pep ne met plus un pied dans le vestiaire des joueurs. Quinze minutes avant le coup d'envoi, Estiarte quitte le bureau. Pep se retrouve complètement seul. « J'aime me concentrer sur la rencontre, et pour cela, j'ai besoin de m'isoler quelques minutes », observe-t-il.

Pour lui, chaque match est un petit aboutissement. D'où le sens de son petit cérémonial d'avant-match, changement de tenue inclus : il a besoin d'être vêtu comme s'il se rendait à une cérémonie de première importance. Car c'est exactement comme cela qu'il vit chaque match ! Sa tenue est un symbole censé montrer à ses joueurs l'importance de chaque rencontre,

quelle qu'elle soit : c'est la grande exposition publique, le moment de montrer tout ce qui a été travaillé. Pour lui, revêtir une tenue distinguée accroît encore la portée du moment. À trois minutes du coup d'envoi, Pep attrape deux bouteilles d'eau et gagne son banc au pas de course… La fête peut commencer.

BACKSTAGE 11

AU CARREFOUR DU JOUEUR EN FORME
Stuttgart, 9 avril 2016

Franck Ribéry tient à nouveau une forme insolente au moment où Lewandowski et Müller sont à la peine. Fatigués, ils n'arrivent pas à sortir la tête de l'eau. Une panne d'efficacité est habituelle pour un attaquant, mais quand les deux l'ont au même moment, ça devient problématique.

Paradoxalement, la bonne passe de Ribéry n'est pas étrangère à leurs difficultés simultanées. Car sa présence a dynamité l'écosystème offensif mis en place depuis des mois. Je me permets un bref rappel : deux ailiers sur leur meilleur pied (Coman à droite, Costa à gauche) plus une paire d'attaquants (Lewandowski et Müller). Le circuit est basique : ballon pour Müller qui a reculé jusqu'au rond central pour créer un espace dans la défense adverse, l'Allemand passe à un ailier et s'élance vers la surface, dans une zone où ne se trouve pas Lewandowski. Sur le côté, l'ailier dribble son vis-à-vis et centre dans la surface où l'un des deux attaquants se retrouve en position de tir.

Le rendement des attaquants dépend directement des joueurs de couloir. Arrêtons-nous un moment sur les statistiques de buts des différentes associations, sans tenir compte des penaltys :

- En septembre et octobre, sans Robben ni Ribéry (blessés) mais avec Coman et Costa jouant sur leur pied naturel, Lewandowski a marqué 1,44 but par match, Müller 0,33, soit un total de 1,77 but par match.
- En novembre, avec Robben sur l'aile droite et Costa à gauche, sur leur pied naturel, les moyennes sont passées à 0,5 but pour Lewandowski et 1 pour Müller (1,5 but par match au total).
- En décembre, sans Costa ni Robben (blessés) mais avec Ribéry jouant soixante minutes en moyenne par match, la moyenne a dégringolé : 0,5 pour Lewandowski, 0,33 pour Müller (0,83 but par match au total).
- En février, avec Robben à droite et Costa sur son meilleur pied à gauche, la moyenne est remontée : 1 pour Lewandowski, 0,62 pour Müller, soit 1,62 but par match.
- Entre mars et avril, avec le retour de Ribéry à gauche et avec Costa obligé de jouer à droite en l'absence de Robben, les chiffres se sont effondrés : 0,33 pour Lewandowski, 0,44 pour Müller (soit 0,77 but par match, la moyenne la plus faible de la saison).

On pourrait en déduire que le rendement de la paire d'attaquants augmente quand les ailiers jouent sur leur pied naturel, car cela facilite l'envoi de ballons dans la surface, et qu'il baisse lorsque les ailiers jouent sur leur mauvais pied. Mais en l'occurrence, ce n'est pas le seul critère qui explique la traversée du désert commune de Lewandowski et Müller (et ce n'est évidemment pas la faute de Ribéry, non plus).

Paradoxalement, l'énergie, le dribble, la vitesse et les bonnes passes de Ribéry ont eu un effet pernicieux sur l'écosystème mis en place depuis le début de la saison, au détriment de Müller en premier lieu. Quelquefois, un joueur en grande forme peut nuire à la dynamique collective. Le football est parfois imprévisible. L'entraîneur doit tenir compte de ces dysfonctionnements étonnants et trouver la meilleure formule. Aujourd'hui, il semble à peu près évident que Guardiola a besoin de Ribéry sur le terrain même s'il affecte le rendement de la paire Lewandowski-Müller. À l'entraîneur de créer un nouvel écosystème qui tire profit des qualités de chacun. À sept semaines de la fin de la saison, ce n'est pas le meilleur moment.

Pep doit résoudre un dilemme. D'un côté, il voudrait avoir Robben et Ribéry dans la même forme éclatante que Heynckes avant lui. Sensationnel Robben sur le dribble et le tir, auteur de vingt et un buts pendant la première saison de Pep, mais individualiste et très attiré par le but. Ribéry a été tout aussi formidable pendant la première saison de Pep, marquant seize buts, dribbleur impénitent, infatigable et électrique, spécialiste de la dernière passe. Guardiola a souhaité fonder le jeu du Bayern sur ces deux joueurs : ce serait le « Bayern des ailiers » (en même temps que le « Bayern des latéraux qui jouent au milieu »). Mais à partir de 2014, l'un comme l'autre ont subi de multiples blessures et n'ont quasiment plus joué ensemble. La plupart des problèmes rencontrés par le Bayern viennent de ce constat. Un défenseur du FC Barcelone a ainsi confié lors d'un échange privé avec le staff munichois : « Quand nous avons appris que ni Robben ni Ribéry ne joueraient, on a su qu'on vous éliminerait [des demi-finales de la Ligue des champions]. Müller ou Götze, on sait qu'on peut les arrêter, alors que Ribéry ou Robben vont te dribbler et t'éliminer. Leur forfait nous a donné des ailes… »

Robben et Ribéry plus souvent à l'infirmerie que sur le terrain, le club et l'entraîneur ont dû rechercher des alternatives fiables : les élus Costa et Coman ont eu un rendement supérieur à ce qu'on attendait. Ils ont le dribble, la vitesse, le tir, l'insolence et la créativité. En jouant sur leur pied naturel, ils ont été de bonnes rampes de lancement pour Lewandowski et Müller. Jusqu'à l'automne, le « Bayern des ailiers » s'est illustré dans un autre style, puisque Costa et Coman se sont exclusivement consacrés au dribble et à la dernière passe.

Le retour de Ribéry est une excellente nouvelle en soi, mais cela fait un problème à régler pour Pep car il bouleverse l'écosystème qui a permis d'exploiter le sens du but de Lewandowski et de Müller. Pep voulait tout en même temps, or c'est impossible. Comme le dit l'un des cerveaux les plus brillants du football mondial, le professeur portugais Júlio Garganta, « à des moments donnés, il faut percevoir que l'on ne peut pas appuyer en même temps sur toutes les touches du piano ». Pour le match à Lisbonne, Pep étudie l'option Douglas Costa en faux numéro 9. Il lui reste sept semaines pour trouver la formule qui exploite à la fois les qualités des deux ailiers vétérans et l'énergie des deux plus jeunes. L'efficacité retrouvée des deux attaquants est à ce prix. Pas simple, car il n'est pas toujours possible d'aligner cinq attaquants dans les matches compliqués qui arrivent. Si Pep a appris une chose au cours de ces années, c'est de bien peser les risques raisonnables.

12

Boulimie de victoires

« La plus grande cause d'échec, c'est de vouloir anticiper
le succès. Les succès arrivent quand ils doivent arriver,
pas avant. »
José Luis Martínez

Voici la Sainte Trinité de Pep :

- Gagner
- Bien jouer
- Émouvoir

Il n'est vraiment satisfait que lorsqu'il atteint ces trois objectifs simultanément (même s'il est certain qu'il trouvera des détails à corriger).

Mais pour les autres, que signifie le succès ? Estiarte a déjà mentionné le mot « triplé ». Jusqu'en 2009, il relevait de l'exploit. Aujourd'hui, manquer le triplé est devenu synonyme d'échec. Guardiola a connu cet échec à Munich, tout comme Luis Enrique lors de sa deuxième saison à Barcelone. Depuis 1976, le Bayern n'a remporté qu'à deux reprises la Coupe d'Europe. Pourtant, le triplé serait désormais une obligation. Le Barça n'avait même jamais inscrit son nom au palmarès de la C1 avant 1992 (il a depuis engrangé cinq victoires). Échouer prend un air de catastrophe.

Ce phénomène moderne, je l'appelle « boulimie de victoires ». Je n'ai pas assez de connaissances pour affirmer qu'il s'agit d'un trouble ou d'une maladie mais je sais le définir : c'est l'incapacité de profiter des grandes victoires lorsque l'obligation de gagner à nouveau revient trop vite. Ce mal impose de vivre en permanence dans le stress du résultat. Paradoxalement, plus on gagne, plus on ressent le besoin de gagner, peu importe comment, qui, quoi. À ce niveau d'obsession, on finit par trouver normal d'être écrasé par l'insatisfaction. Le seul moment dénué de stress, c'est la célébration d'un but. On souffre d'une pathologie qui nous empêche d'être nourris par la victoire : au contraire, elle ne fait qu'alimenter l'anxiété et l'obsession de la victoire. Qu'est-ce qui alimente cette tendance ?

À mon avis, le fait que les clubs de foot soient devenus des marques globales, d'une part, et l'industrie médiatique en tant que consommatrice vorace d'émotions, d'autre part.

De nombreux clubs sont engagés dans un processus irréversible qui les transforme en fournisseurs de contenus marketing. Leurs dirigeants ont accepté de sacrifier une part sacrée de leur identité, par exemple le poids de l'histoire, la valeur des socios, jusqu'à l'importance du jeu lui-même. Ils se cachent derrière l'excuse que le sport professionnel est devenu un immense marché qui encourage la boulimie de victoires. Le style de jeu cesse d'être la préoccupation première. On s'intéresse davantage au nombre de touristes que le stade peut accueillir qu'au nombre de supporters (mécaniquement, on accorde plus d'importance à la célébrité des joueurs et au nombre de maillots vendus). Il est plus important de capter une part des revenus de cet immense marché. Seules comptent la célébrité et la victoire. Du coup, les clubs encouragent une dynamique centrée sur le business. Le cœur du projet s'est déplacé du terrain au panneau publicitaire. La star est un vecteur incontournable, la victoire est le couronnement de la marque. Pour ces clubs, la victoire ne fait qu'alimenter le business. La façon de gagner n'a plus d'importance. Dans ce contexte, il n'est même plus question de savourer la conquête d'un trophée.

L'industrie médiatique est l'autre responsable de la situation. À une époque, le journalisme a été un travail artisanal. Aujourd'hui, il n'est souvent plus qu'immédiateté, superficialité, buzz… Je ne mets pas dans le même panier tous les médias : certains continuent de pratiquer un journalisme méticuleux. Mais ce n'est pas la tendance de fond. On attend des médias qu'ils génèrent des contenus toujours plus rapides et superficiels. Ce qui va exactement dans le sens de ce que veulent les clubs devenus des marques globales !

Tous les médias se retrouvent pris dans une grande centrifugeuse qui tourne 24 h/24, 7 j/7, 365 j/an : ce vortex gigantesque multiplie le risque d'informations erronées, affecte les réputations en même temps qu'il raréfie les emplois. Les textes raccourcissent, la qualité baisse. Chaque titre est conçu pour générer un clic. Ces médias ont trouvé un nouveau leitmotiv : agiter des émotions, provoquer des tensions. Les unes et les autres sont devenues des sources de revenus.

La conjonction des intérêts des clubs et des médias laisse très peu de place à l'entraîneur qui souhaite rester pédagogue et parler de jeu face aux micros et aux stylos. Cette bataille est vaine. Au cours de la conférence de presse précédant Bayern-Porto, il y a un peu plus d'un an, Guardiola a parlé

pendant quatre minutes du jeu de son adversaire, détaillant les caractéristiques des principaux joueurs de Porto. Deux journalistes allemands assis près de moi ont eu ce commentaire : « Qu'est-ce qu'on en a à faire de comment joue Porto ? » Le marché s'en fout, c'est certain ! En Allemagne, en Espagne, en Angleterre. Partout. L'important, c'est de savoir si la couture du pantalon de l'entraîneur a craqué, s'il a fait une grimace ou s'il a bu du champagne ou du vin pour fêter une victoire. L'écho médiatique est plus important. Le jeu est devenu un prétexte. Marcelo Bielsa l'avait formulé avec toute sa clairvoyance : « S'il y a un obstacle entre les gens, c'est bien le marché journalistique. » Pas les journalistes, mais l'industrie médiatique.

Le supporter moyen est pris entre le marteau et l'enclume. Les clubs et les médias le bombardent avec un seul message : seule la victoire compte. Il ne s'agit plus de gagner de temps en temps, comme ça a toujours été la norme dans ce sport, il s'agit dorénavant de gagner sans interruption, dans une sorte de boucle infinie. L'inverse est considéré comme un grave échec. Cette vision des choses s'est répandue au point d'enlever à la victoire son caractère exceptionnel. Agiter la perspective de l'échec génère beaucoup de jeu indirect. Quantitativement, les frustrés sont beaucoup plus nombreux que les vainqueurs.

GAGNER, C'EST L'EXCEPTION
Rome, 18 février 2010
Double champion du monde de volley et vice-champion olympique, l'entraîneur argentin Julio Velasco, bon ami de Pep, raconte : « Le sport sert à apprendre à perdre plus qu'à gagner. Il nous enseigne que pour gagner, il faut non seulement faire les choses bien mais aussi se sacrifier, se montrer efficace et accorder de l'importance à ce qui est essentiel mais aussi à ce qui l'est moins. Le prix à payer est élevé. On doit apprendre à perdre, car le vrai sportif sait qu'il ne peut pas toujours gagner. Gagner, c'est l'exception. La norme consiste à alterner victoires et défaites. »

Nous voilà dans le cycle phagocyteur-boulimique : on peut toujours gagner plus. L'entraîneur et les joueurs qui gagnent sont au centre de l'attention dans un monde où les préférences et les phobies sont la base des émotions primitives qu'agitent facilement les médias. Tout projet requiert du temps, de l'équilibre et une éthique mais les clubs et les médias n'en ont plus. Guardiola a pris la mesure de cette évolution : « Soit tu gagnes, soit on te massacre. C'est le règne de la victoire à tout prix. Il n'y a plus le moindre respect pour le travail de l'entraîneur », déplore-t-il.

Comment pourrait-on profiter du succès d'un jour s'il faut déjà penser à celui du lendemain ? On a besoin de se gaver. Lorsqu'une chose obsède, nous perdons la faculté d'en profiter. Encore pire, on n'apprend plus. Pour moi, c'est un désordre social, une rupture totale avec l'essence du sport. Je l'assimile étymologiquement à la boulimie : aucune victoire ne suffit à calmer la voracité des clubs et des médias. Le supporter est la victime de ce cercle vicieux en même temps que le déclencheur de cette dynamique perverse. Au lieu de profiter d'un succès qui est une bénédiction, le fruit d'un travail collectif minutieux, la société du football consomme le succès dans l'instant, en une seule bouchée, sans la savourer, et en réclame tout de suite plus, jusqu'à l'indigestion. C'est un mal des temps modernes, une « maladie » de la culture de l'instantané. Ici et maintenant, j'obtiens ce que je réclame. Rien n'est plus éloigné de la nature du sport en général, et du football en particulier, que la certitude du résultat.

12.1

Sur la même longueur d'onde ?

« Beaucoup prennent les utopies pour des idioties. Mais des idioties vitales. Un professeur qui empêche ses élèves de croire aux utopies ou de se tromper est un piètre professeur. »
RICHARD SENNETT

Quelle sera l'unité de mesure de Manchester City à l'égard de Guardiola ? C'est la question centrale au moment de débuter cette nouvelle étape, en juillet 2016. Je n'ai pas la réponse mais quelques indices.

Manchester City n'est pas un club anglais comme les autres. Il appartient à un conglomérat implanté dans plusieurs pays : c'est une multinationale du football. Du point de vue entrepreneurial, elle est impeccable ; d'un point de vue sportif, on l'ignore encore. D'un côté, son modèle consiste évidemment à générer des revenus élevés *via* la création de contenus à fort impact – ce que j'ai expliqué dans le chapitre précédent – avec un bonus intéressant : sa vision globale, à travers différentes marques dans différents pays, lui donne un cachet singulier. Le cachet de la mondialisation. De l'autre côté, il y a des risques sportifs.

Si les objectifs fixés par City à Guardiola consistent à enchaîner rapidement les victoires et à conquérir le fameux triplé, le risque de déception sera élevé car tout Guardiola qu'il est, il n'a pas de baguette magique pour garantir la victoire en permanence. Pendant leur échange informel organisé dans un taxi, le jeune supporter Braydon Bent a dit à Pep : « Avec toi, on peut gagner les quatre titres ! » Un symptôme, certes sympathique, de la « liste de courses » que s'est constituée mentalement le supporter des Citizens dès l'annonce de sa signature pour City.

Tout ce que Pep peut promettre, le voici : un travail exhaustif, une implication totale, la certitude de tout donner pour son club et de construire

une excellente équipe qui produira un jeu magnifique. Elle triomphera quelques fois. Mais il ne peut rien promettre de plus.

LES CINQ RAISONS DE BIELSA
Munich, 11 décembre 2014
L'entraîneur péruvien Manuel Barreto, un ami de Claudio Pizarro, est en visite à Munich. Le ballet des techniciens est habituel à Säbener Strasse. Il en vient des quatre coins du monde pour observer les séances de Guardiola. Lui-même apprécie de consacrer à ses visiteurs le peu de temps libre dont il dispose. Barreto arrive directement de Marseille où il a suivi plusieurs entraînements de Marcelo Bielsa. Ces jours-là, Bielsa tenait à la main un épais document contenant une analyse du FC Nantes, le rival suivant de l'OM. Au cours d'une discussion avec Barreto, l'entraîneur argentin exprima cette idée intéressante : « Il y a cinq raisons pour lesquelles une équipe gagne un match, commença-t-il. Puis il énuméra : Parce qu'elle est meilleure. Parce qu'elle est en meilleure forme. Parce qu'elle plus pointue tactiquement ou techniquement. Parce qu'elle est plus généreuse. La cinquième raison, la voilà. »

Bielsa désigna le document qu'il tenait.

Guardiola écouta avec intérêt l'anecdote de Barreto puis approuva : « Marcelo a raison. Mais on devrait y ajouter une sixième raison possible : le hasard. »

L'intelligence des patrons de City, en particulier de son président Khaldoon Al Mubarak, aura une grande influence sur la réussite de Guardiola au sein du club mancunien. Si la mission s'entend en termes d'immédiateté et d'urgence, ça n'aura rien d'un projet stable. Mais si la mission de Pep est de construire une équipe compétitive avec une identité forte, du caractère, le club aura à faire en sorte que le public reste sur la même longueur d'onde. Dans sa biographie de Picasso, John Berger a écrit ceci : « Pour qu'un tableau soit réussi, il est indispensable que l'artiste et son public s'accordent sur son sens. » Appliqué à City, ce constat revient à détailler pour les supporters les raisons profondes qui ont motivé le choix de Guardiola. Comme pour une passe dans un match : elle n'est réussie que si le joueur qui la reçoit est aussi attentif que celui qui la donne.

Ses premiers pas sont un succès. Dimanche 3 juillet 2016, tout est prêt aux abords de l'Etihad Stadium pour accueillir le nouvel entraîneur. Cette cérémonie a été organisée personnellement par Ferran Soriano, le conseiller délégué du club, avec une idée en tête : la proximité. Il faut que l'entraîneur et le public soient étroitement connectés dès les premiers instants. Pep s'est présenté dans une tenue sportswear détendue, il a répondu aux questions des fans tenant une bière à la main. La plupart étaient curieux de savoir ce qu'ils pouvaient espérer de lui. Ce fut un premier contact informel,

débarrassé de la magnificence de son accueil à Munich trois ans plus tôt dans la peau d'un messie ou de Superman. Pep en avait tiré les enseignements et partagé avec Soriano. On vit la différence : ce moment fut gai et festif, populaire et simple, mais pas solennel. L'idéal pour opérer un rapprochement immédiat. Ce désir de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde a marché. Il s'est ensuite prolongé par l'échange sympathique avec le jeune fan dans le taxi, puis à l'occasion d'une discussion avec Noel Gallagher. Ensemble, le club et l'entraîneur ont fixé comme priorité la proximité et la communication sans filtre de Guardiola. Une stratégie bien réfléchie.

Pep a fait profil bas pour sa première conférence de presse à Manchester, annonçant des objectifs raisonnables et repoussant l'idée qu'il venait apprendre à l'Angleterre à jouer au football. C'est lui, au contraire, qui vient apprendre (ce qui, soit dit en passant, est totalement juste), vivre des scénarios, des ambiances légendaires mais surtout différentes de celles qu'il a connues auparavant. Il a immédiatement détourné l'attention sur l'équipe et annoncé ses intentions : créer un esprit d'équipe, bien jouer, donner des émotions aux supporters, les rendre à la fois fiers et heureux. La victoire, si elle vient, ne serait que le point final de ce long processus. Malin, Pep.

12.2.

Comprendra qui voudra bien comprendre

« […] Dédaignant l'apparence, recherche l'essence en pénétrant
dans les profondeurs. »
Faust, GOETHE

Tel un caméléon, Guardiola a un don pour transformer son équipe au cours des quatre-vingt-dix minutes d'un match. On a parfois l'impression d'entrer dans un labyrinthe tant cette faculté va à l'encontre des idées reçues, des modèles et des traditions. Le football est un sport où le moindre pas de côté par rapport aux conventions est considéré comme suspect, même frivole. L'incompréhension de ce qui se passe sous nos yeux provoque une réaction de dédain au lieu de susciter la curiosité. En ce sens, Guardiola sera toujours observé du coin de l'œil car il n'est pas du tout conventionnel : ceux qui ne le comprennent pas ne se contentent pas de l'ignorer, ils le critiquent. Au lieu d'évaluer sa faculté à introduire des éléments nouveaux dans un match, d'apporter de petites innovations, ses interventions sont souvent mal vues. Il en avait déjà fait l'expérience à Barcelone, où toute nouveauté incomprise par les observateurs était qualifiée avec dédain « d'invention » ou de « guardiolade ».

Indiscutablement, comprendre ce qu'il fait n'est pas toujours simple. Il faut avoir l'esprit ouvert. Je dirais même qu'il n'est pas besoin d'en savoir tant que ça sur le football, mais il s'agit d'être curieux, d'être capable de voir au-delà des conventions, d'accepter la remise en cause des stéréotypes. Au lieu de s'indigner lorsque Guardiola choisit tel joueur plutôt que tel autre, ou quand il choisit de les positionner d'une façon inattendue ou encore qu'il bouleverse sa composition d'équipe après un match très réussi, faisons l'effort de comprendre ce qui le motive. D'enquêter, en quelque sorte. Pour comprendre Guardiola, il faut se mettre dans la peau d'un naturaliste qui se rend dans une forêt pour écouter le chant d'un oiseau. Les

matches des équipes de Pep se regardent à la fois avec un télescope et un microscope. Surtout, sans *a priori*. *Open mind,* tel est l'outil le plus utile pour l'appréhender.

Ses matches n'ont rien d'un concert symphonique à la partition figée et connue d'avance. Avec Pep, un latéral n'a pas à être un latéral, un milieu de terrain n'a pas à être grand et musclé, un gardien doit être aussi habile avec ses pieds qu'avec ses mains. Rien n'est figé, au contraire tout est liquide. L'orthodoxie de Guardiola, c'est de ne pas être orthodoxe. Sa véritable idéologie, c'est l'évolution.

IL NOUS RESTE BEAUCOUP À AMÉLIORER
Barcelone, 27 juin 2016
À son domicile barcelonais sont entassés quinze valises et quatre-vingt-six cartons qui sont arrivés en provenance de Munich et partiront bientôt direction Manchester. Dans sept jours, Pep sera déjà à l'entraînement avec sa nouvelle équipe. Il lui vient sans arrêt de nouvelles idées.

« Tu ne crois pas que le football a une grosse marge de progression et qu'il est en retard par rapport à d'autres sports ? lui dis-je.

— C'est vrai. Il nous reste à incorporer plein de nouveautés qui ont contribué au développement d'autres disciplines. Le chemin sera long pour les rattraper. Pas sur tous les aspects, évidemment. Tout n'a pas été inventé. Plutôt, tout n'a pas été encore appliqué. Il reste de la place pour le progrès et l'innovation », assure-t-il

Il fait preuve d'une curiosité presque infantile ; c'est sans doute la conséquence de ses rencontres avec de grands entraîneurs et des antidotes qu'ils ont inventés pour contrecarrer ses plans empoisonnés. Pep envisage le football comme un être vivant en constante évolution. Quand on l'interroge sur sa véritable idée du football, sur son schéma favori ou son équipe titulaire, il répond invariablement : « Ça dépend. » Car oui, ça dépend effectivement de ses forces et faiblesses du moment, de l'adversaire, des interactions entre joueurs, de la façon dont les entraîneurs adverses tentent de s'en prémunir…

Pour Pep, le football n'est pas une photo mais un film en mouvement. Son scénario change chaque jour. Quelques gestes restent les mêmes, cependant. Ce message est pour le jeune Braydon Bent : si Pep se frotte la tête, c'est qu'il est préoccupé (j'exagère, il arrive que son crâne le démange vraiment). En revanche, s'il se gratte vigoureusement, ce n'est pas l'effet du stress mais le signe qu'il cherche le mot juste pour s'exprimer. Ce qui

l'embête le plus pendant un match, ce n'est pas qu'un joueur commette une erreur mais qu'il ne la rattrape pas : quand ça arrive, il se tourne vers son banc ou vient s'asseoir à côté de Torrent, agacé par un mouvement oublié alors qu'il a été travaillé à l'entraînement… Comme Antonio Conte, Pep « joue » le match depuis son banc : il se sent même encore joueur et « participe » à chaque action, s'agite sans arrêt, lance ses bras dans les airs, crie, exactement comme à l'époque où il régnait sur le milieu de terrain.

Il aime penser aux différents matches dans le match, comme si le match était une matriochka. Il aime en prendre le pouls. Souvent, il commence d'une certaine façon exprès pour voir la réaction de l'adversaire. On a tendance à n'observer le foot que du point de vue de l'équipe qui domine, mais c'est toujours une opposition entre deux équipes. À moins que la confrontation soit très déséquilibrée, il n'est pas fréquent que l'une des deux équipes impose facilement sa loi. Le match est comme une négociation, un combat d'où naît le football dans sa dimension la plus authentique. Pep aime brouiller les pistes, masquer ses véritables intentions comme dans un combat de boxe.

LE PARADOXE DES HARICOTS SECS
Barcelone, 11 novembre 2010
Guardiola a un concept très personnel pour parler des premières minutes de son équipe : le « paradoxe des haricots secs », qu'on lui a appris pendant ses années à La Masía, le centre de formation du Barça. Il l'explique ainsi : « Il y a des matches où tu sais immédiatement que ça ne tourne pas rond. Dans ces cas-là, une phrase de Carles Rexach me revient systématiquement : il nous disait de placer dans une assiette des haricots secs, des haricots blancs et d'observer que les haricots mal placés, restés au-dessus des autres, finissaient par trouver leur place si l'on remuait l'assiette rien qu'un peu. Le football, disait-il, c'est pareil. Tu regardes un match et tu vois qu'un joueur n'est pas en forme. Mais au fond de toi, tu penses : "Du calme, donne-lui le temps de trouver sa place." Et ça marche ! »

Chaque joueur trouve-t-il sa place tout simplement au fil des minutes ? « Non, il trouve sa place parce que les interactions fonctionnent, entre coéquipiers et par rapport à ce que propose l'adversaire », précise Seirul.lo.

Guardiola n'aborde pas un match comme tout le monde. Il se focalise sur les caractéristiques spécifiques de l'adversaire, ce qui influence son choix de joueurs. D'où un turnover régulier. À ses yeux, les plans de jeu sont prioritaires, variés et flexibles, bien plus importants que le système de jeu. Il adapte de vieilles recettes à des circonstances nouvelles. Le onze titulaire et

le système ne sont que des points de départ. C'est cela que les parents de Braydon Bent devront lui expliquer pour qu'il arrive à bien comprendre sa nouvelle équipe.

BACKSTAGE 12

LE CORNER DE LISBONNE
Lisbonne, 13 avril 2016

Avant chaque match important, le staff travaille avec une attention particulière les coups de pied arrêtés. Pour le quart de finale de Ligue des champions contre Benfica, au stade de la Luz, ils préparent le « corner Javi ». Quarante tests le lundi et le mardi. Dissimulés derrière la bâche grise déployée autour du terrain n° 2 de Säbener Strasse, les joueurs ont répété sans pause cette action qui requiert une coordination parfaite. Tous les protagonistes ont revu l'action une douzaine de fois en vidéo.

La combinaison est née de l'analyse du huitième de finale entre le Zénith et Benfica. Sur l'un des sept corners russes, Carles Planchart et Domènec Torrent ont identifié une faille dans la défense portugaise en zone, avec les onze joueurs repliés dans leur surface : deux à l'intérieur des six mètres, près du premier poteau, quatre forment un rempart sur la ligne des six mètres, quatre autres répartis autour du point de penalty mais côté premier poteau. Un seul défenseur couvre le second poteau. Cinq attaquants russes sont en attente à l'extérieur de la surface.

À Saint-Pétersbourg, l'action n'a pas débouché sur un but, mais le staff du Bayern a décidé de préparer une combinaison qui pourrait être dangereuse. Elle tient en trois mots : diversion, précision, anticipation. Vingt fois le lundi puis vingt fois le mardi, ils répètent cette séquence : un corner tiré pied opposé par Douglas Costa ou pied naturel par Xabi Alonso. Un seul joueur se positionne entre les défenseurs adverses tandis que les autres patientent à l'entrée de la surface : deux dans la zone la plus éloignée (les meilleurs joueurs de tête), trois dans la zone la plus rapprochée. Pour être efficace, le corner doit être tiré long et fort, le coup de tête devra être frappé quasiment en parallèle à la ligne de but et enfin, l'auteur du tir au but devra s'infiltrer entre quatre ou cinq adversaires qui seront en train de courir dans la direction opposée. À l'entraînement, cette action marche six fois sur dix. Sans opposition.

52e minute du match à Lisbonne. Deuxième corner en faveur du Bayern. C'est le moment. Aux six mètres, Ribéry est seul au milieu des défenseurs. Javi Martínez et Arturo Vidal se placent dans l'arc de cercle à l'entrée des seize mètres, libre de marquage. À la verticale du premier poteau et à l'écart des quatre défenseurs en zone, Müller, Thiago et Kimmich n'ont même pas l'air concerné par l'action à venir. Les onze joueurs de Benfica sont repliés dans leur surface face au seul Ribéry. Xabi Alonso tape le corner fort avec un effet de l'extérieur vers l'intérieur. Les neuf défenseurs qui attendaient le ballon vers l'extérieur sont surpris, il n'y a qu'Eliseu qui voit arriver le ballon de face ; les autres sont forcés de faire une rotation à 180°. Le ballon arrive pile dans l'espace libre où se trouve Javi Martínez. S'il avait tiré directement, le gardien Ederson aurait sans doute arrêté le ballon, en revanche sa passe de la tête est imparable pour la défense. Au moment où le ballon traverse les six

mètres, les arrières portugais doivent à nouveau changer de direction, cependant il est trop tard pour faire barrage aux trois Munichois en pleine course. Müller marque mais Thiago ou Kimmich, juste derrière, étaient prêts à pousser le ballon au fond de la cage.

Euphoriques, les joueurs se précipitent vers Domènec Torrent. Guardiola lui fait un signe complice et le félicite d'avoir eu l'œil. Avec ce but, c'est une quasi-qualification pour les demi-finales de la Ligue des champions. Mais c'est aussi une récompense pour le gros travail abattu lors des deux jours précédents. Et le jour même du match, Alonso, Javi Martínez, Ribéry, Müller et Thiago s'étaient encore repassé la séquence en vidéo, en compagnie de Torrent. Au bout du compte, c'est le « corner Javi » qui a fait la différence.

13

Le plus grand défi

« Pires sont les antécédents, plus courageuse est la victoire. »
CHRISTIAN THIELEMANN

L'expérience allemande a aussi révélé l'importance d'agir comme une sorte de directeur général du vestiaire. Le football anglais a été pionnier dans le développement de la figure de « manager », sous l'impulsion du célèbre technicien Herbert Chapman, qui rompit avec les codes dans les années 1920 et figure dans les livres d'histoire pour son legs à la tactique (le 3-2-2-3 ou WM). Il mériterait encore plus d'y être cité pour des innovations dans tous les aspects du jeu et la modernisation qu'il apporta à la gestion d'une équipe : de la numérotation des maillots aux éclairages dans les stades, en passant par la préparation physique, l'analyse tactique, les traitements médicaux et une centaine d'autres détails qui constituent un manuel du futur manager de football. La figure du manager s'est étendue en Angleterre, mais elle n'a jamais été vraiment reprise dans le reste de l'Europe, jusqu'à aujourd'hui.

Sur le continent, les partisans d'un entraîneur cantonné à son rôle, sans autres responsabilités de gestion, font valoir que l'orientation sportive d'un club ne peut être décidée par la personne qui a de fortes chances de ne rester à la tête d'une équipe qu'une courte durée. C'est un argument raisonnable et logique. Au contraire, ceux qui préconisent d'élargir les responsabilités de l'entraîneur à celles d'un manager ont compris que seule une vue globale est véritablement efficace. L'histoire offre de bons et de mauvais exemples des deux cas. Je n'ai pas l'intention de débattre de la meilleure option, mais de décrire où Guardiola s'est situé pendant ses trois saisons allemandes : « Il me semble souhaitable que l'entraîneur soit le directeur général du vestiaire », assène-t-il.

Pep ne se réfère pas à la gestion sportive des transferts mais à l'intégration harmonieuse de toutes les composantes du club : les services médicaux, les physiothérapeutes, les responsables de la récupération, de la nutrition, de l'analyse, du data, des équipes de jeunes… « Dans le sport de haut niveau, de petits détails font souvent de grandes différences. C'est le 1 % qui fait que tu gagnes ou perds un titre », d'après Estiarte. Autrement dit, la différence entre atteindre la finale de la Ligue des champions ou échouer peut résider dans la récupération à temps d'un joueur clé comme Godín ou dans le forfait prolongé d'un autre élément essentiel comme Robben. Le sport de haut niveau est comme une opération chirurgicale à risque : pour réussir, il faut affiner au maximum. Ce 1 % fait la différence

entre être ou ne pas être. Un plus *a priori* marginal peut faire une grosse différence le jour J.

Même si ce fut un succès historique pour le club, la demi-finale de Ligue des champions que Manchester City disputa au stade Santiago Bernabéu de Madrid laissa un goût amer. Comme le dit à l'occasion Vicente del Bosque, « l'apathie est le poison d'un vestiaire ». Précisément, City laissa l'impression d'une équipe peu combative. Plus que le jeu ou les idées, c'est l'énergie insuffisante, surtout au plan mental, qui alarma la direction du club. Cette carence dans l'état d'esprit fut unanimement observée.

Ce match convainquit la direction de la pertinence du changement d'entraîneur à venir. Guardiola alla dans le même sens : il ne suffirait pas de retoucher quelques détails. Un gros travail en profondeur serait indispensable. Lors d'une visite à Dubaï début juin, il confirma qu'il faudrait recruter un nombre élevé de nouveaux joueurs, notamment parce que l'équipe qui avait atteint les demi-finales de la Ligue des champions et fini quatrième de son championnat avait les trois caractéristiques suivantes :

- Plus de la moitié des joueurs (douze sur vingt-trois) avaient plus de 30 ans.
- Dix-sept des vingt-trois avaient 28 ans ou plus.
- Quatre joueurs seulement avaient 25 ans ou moins.

Au-delà du modèle de jeu qu'il voulait implanter, l'entraîneur fixa au président et au directeur sportif la mission de dénicher des profils correspondant à ces deux catégories :

- La colonne vertébrale défensive.
- Les nouveaux ailiers.

La grande priorité a été de créer le cœur de l'organisation défensive, la principale obsession de Guardiola partout où il passe. Ce cœur se compose du gardien, des défenseurs centraux et du milieu défensif. Pep identifia des candidats et les négociations débutèrent immédiatement. Une arrivée s'est concrétisée rapidement (Gündogan), une autre piste a échoué (Laporte), deux autres ont abouti après quelque temps (Stones et Bravo). Pep procéda également à l'évaluation des joueurs déjà présents dans l'effectif pour savoir lesquels présentaient toutes les garanties.

En parallèle au recrutement de la colonne vertébrale défensive, le directeur sportif, Txiki Begiristain, travailla sur la venue de nouveaux ailiers (Nolito et Sané), des joueurs déterminants dans le type de jeu de Pep. Comme pour le premier groupe, Guardiola pensa à un nombre très restreint de candidats. Bien que les médias aient fait étalage de longues listes de possibles renforts, aucun ne fut véritablement ciblé. Pep dressa une liste très courte qu'il partagea à Dubaï avec Khaldoon et Txiki.

La troisième phase eut lieu après que la colonne vertébrale défensive et les ailiers eurent été choisis. Le rendement des joueurs pendant la présaison fut déterminant. Guardiola commençait à disposer d'un noyau de joueurs capables de s'adapter à ses idées, Silva, De Bruyne, Kun Agüero ou Fernandinho, puis incorpora des jeunes très prometteurs et se chargea de mettre en valeur Sterling.

Avant même de faire connaissance avec ses nouveaux joueurs, Pep les avait étudiés minutieusement. Pendant sa présentation aux fans, il lui avait été demandé ce qu'il prenait en compte chez un footballeur. Sa réponse concordait avec ce qu'il avait dit la semaine précédente, enfoncé dans le canapé de sa maison : « En premier, je veux de bons compagnons. » Un an plus tôt, il avait dit à son ami Pato Ormazábal : « Une grande équipe a besoin de bons remplaçants. Je m'attarde sur le comportement d'un joueur lorsqu'il est remplaçant, pour savoir comment il réagit dans la difficulté. S'il a été un bon remplaçant, alors ce joueur m'intéresse. Dans le cas contraire, il est peu probable que je le recrute. »

LA VIDÉO D'ALABA
Munich, 24 novembre 2015
David Alaba a publié sur Twitter une vidéo très sympa montrant des gestes de joie à chacun des quatre buts marqués par ses partenaires contre Olympiakos. Blessé trois jours plus tôt face à Schalke, Alaba assistait au match depuis la tribune.

« Dome, dit Guardiola à son adjoint, il faut mettre cette vidéo de côté. On aura l'occasion de la diffuser lors d'une causerie où l'on voudra montrer aux joueurs ce qu'est un bon camarade. Car David est un exemple d'humilité. Il faut aussi prendre des images de Xabi Alonso quand il s'est sacrifié pour couvrir un partenaire alors que ce n'était pas à lui de le faire. Nous devrons partager ces exemples avec tous les joueurs. »

Un matin après l'entraînement à Munich, Juanma Lillo échange sur ce qu'il considère comme le trait de caractère essentiel d'un footballeur de premier plan :

« Lorsque nous observons un joueur que nous pensons recruter, nous regardons de près ces caractéristiques primordiales à mes yeux : est-il capable de vivre en promiscuité ? Est-il capable de rester calme lorsqu'un rival le harcèle ? Il y a une grosse différence entre être sous pression et se sentir sous pression. Certains sont non seulement capables de vivre sous la pression de l'adversaire, mais aussi sous sa menace, comme Andrés Iniesta, qui pourrait avaler tranquillement deux cafés même avec des adversaires aux basques… Un joueur peut rater sa passe sous la pression. Mais celui qui reste stoïque, parfait. C'est lui que nous devons prendre !

— Moi, je demande seulement si tel joueur dribble, complète Guardiola. J'en veux qui dribblent. Rien d'autre. C'est ma seule interrogation. Je veux des latéraux qui dribblent, mais aussi des défenseurs centraux, des milieux et des ailiers qui dribblent. Le contrôle et la passe peuvent s'apprendre, pas le dribble. C'est une clé. »

Le recrutement occupa une bonne partie de l'été de Guardiola, mais son implication dans le renouvellement des corps auxiliaires de l'équipe ne fut pas moindre. De ses désaccords avec l'équipe médicale du Bayern, il a tiré les leçons et s'est attaché à doter son nouveau club des outils médicaux les plus pointus, pour la prévention des blessures et la rééducation, la nutrition et l'analyse, s'impliquant personnellement dans la prolongation de contrat des membres du personnel.

Déjà à Munich, Pep accordait une grande importance à la nutrition. Il estime à juste titre qu'elle influence beaucoup le rendement. Donc il souhaite que les joueurs prennent leurs repas (avant et après chaque séance) au centre d'entraînement, à la fois pour tirer le meilleur d'eux-mêmes pendant l'effort et maximiser leur récupération énergétique, physiologique et musculaire.

Pour la même raison, après les matches à domicile, il garde toute l'équipe à dîner au stade, conformément aux directives et aux menus créés par la nutritionniste. Sauf exception, il ne leur permet pas de dîner chez eux ou au restaurant. La forme physique est cruciale pour supporter le stress de la compétition, un aspect que les plus grands joueurs ne prennent pas toujours suffisamment en compte : le corps est leur outil de travail, mais ils sont nombreux à l'oublier.

Comme tout bon entraîneur, Pep est conscient que pour récupérer efficacement, ses joueurs ont besoin de recharger leurs batteries de

glycogène musculaire, réparer les lésions musculaires liées à l'effort et se réhydrater convenablement. Il sait qu'ils doivent profiter de l'ouverture de la « fenêtre métabolique », situation où l'organisme est particulièrement réceptif à l'assimilation des nutriments qui aident à la récupération.

C'est une pratique qu'il instaura au Barça, approfondit au Bayern et qu'il implantera à coup sûr à City. Le recrutement d'un nutritionniste fut l'une de ses premières tâches dans son nouveau club. Il alla jusqu'à mener lui-même le casting des candidats.

À ses yeux, le corps doit être en parfait état. Il souhaite que ses joueurs soient fins et fibreux, sans excès de poids, de masse grasse ni hypertrophies musculaires. Pour atteindre cette forme d'excellence, les règles de nutrition individualisées doivent être parfaitement suivies.

Sur la chaîne télévisée du club, le président Khaldoon exprima ses attentes : « Je n'ai aucun doute que Pep va transformer notre équipe et l'amener à un niveau supérieur. Grâce à sa passion et à son implication, nous avons de grandes ambitions. Dans les prochaines années, nous aurons pour objectif de nous mêler à la lutte pour le titre en Premier League et, bien évidemment, en Ligue des champions. » Même avec une ambition plus mesurée, ces objectifs étaient identiques en 2013, à l'arrivée de Pep au Bayern. Karl-Heinz Rummenigge n'avait-il pas annoncé : « Le titre le plus important pour nous, c'est la Bundesliga, car elle récompense la meilleure équipe sur trente-quatre journées. Il est vrai que ce serait un beau succès de gagner la Ligue des champions, mais c'est beaucoup plus aléatoire car les automatismes n'y servent à rien. »

Ferran Soriano évoqua les ambitions avec des mots choisis : « Nous voulons nous donner les moyens d'être compétitifs au moment clé dans toutes les compétitions. » Notez la coïncidence avec cette caractéristique de Guardiola : la compétitivité. Soriano n'a pas parlé de gagner des titres mais d'être en mesure de lutter pour.

Ainsi, la liste des objectifs fut rapidement dressée : en premier lieu, améliorer sérieusement la compétitivité ; en second lieu, dominer le championnat et conquérir la Ligue des champions. Pas mal pour un club qui n'a gagné que quatre titres nationaux dans toute son histoire (dont deux ces six dernières années) et qui en C1 n'avait jamais dépassé les huitièmes de finale avant la saison passée. Pas déraisonnable non plus : au final, aucun club n'engage Guardiola s'il n'a pas d'objectifs élevés.

Comme il le fit à Barcelone et le répéta au Bayern, il donnera absolument tout pour City. Il percevra pour cela un salaire phénoménal, en rapport avec son immense investissement. C'est un deal qui enrichira l'entraîneur (pas seulement économiquement) à mesure qu'il apprendra une autre façon d'envisager son métier, de pratiquer et de vivre le football. Lui apportera sa manière de jouer si singulière, avec une identité forte, toujours avec le ballon, la passe, le jeu de position, une vocation offensive dont rien ne peut le détourner, et un esprit de compétition absolu.

À Barcelone, il a dépassé les attentes dans le sens où il n'était alors qu'un jeune entraîneur sans expérience nommé à la tête d'une équipe à la dérive. Il a eu raison sur de nombreux choix, a créé une cohésion entre des joueurs formés au club, a trouvé les associations idéales, fait éclore l'invraisemblable talent de Messi avec l'aide de Xavi et Iniesta. La confluence historique de tous ces facteurs a eu un succès colossal.

Après avoir gravi l'Everest du football, Pep sélectionna un autre sommet. Xavier Sala i Martín avançait dès 2013 : « Pep veut se prouver au Bayern qu'il peut bâtir une autre équipe dominante. »

En 2016, Ferran Adrià lui offrit une lointaine réponse : « Pep est venu s'assurer que sa réussite à Barcelone n'était pas le fruit du hasard. Donc non, ce n'était pas le hasard puisque le Bayern est parvenu à reproduire le même modèle, avec d'autres interprètes et des concepts neufs. »

À Munich, il s'est adapté à des circonstances et des attentes radicalement différentes par rapport à Barcelone : paradoxalement, il fut engagé là aussi pour mettre fin à une spirale sans titre, mais au moment de prendre ses fonctions, la crise s'était dissipée et le Bayern avait finalement gagné tous les titres possibles.

Son projet s'avéra profondément contre-culturel. Il n'aurait pu aboutir sans le concours généreux des joueurs, ses vrais alliés. Avec eux de son côté, il parvint à changer complètement le style de l'équipe, qui fit quelques démonstrations spectaculaires, quoique pas toujours couronnées de succès.

La troisième étape de Pep comme entraîneur est la plus risquée. Au moment d'entamer la saison 2016-2017, Guardiola ne dispose pas d'une équipe aussi forte que dans ses clubs précédents, il doit composer avec un calendrier plus chargé et les joueurs principaux n'ont pas pris part à la totalité de la préparation d'avant-saison. Si bien que l'apprentissage du nouveau modèle de jeu n'a pas été homogène.

Le football est relatif et changeant. Il évolue en permanence, et pour la même raison, il est impossible de deviner comment va tourner l'expérience anglaise de Guardiola. Sur le plan des résultats, des titres et des conquêtes, il est impossible de savoir ce qui va se passer. Cependant, je me permets d'affirmer que son vrai jeu ne sera pas totalement en place avant un an et demi. Aux yeux du supporter, ce laps de temps semblera sûrement trop long : vingt mois ! Mais je pense qu'à partir de mars 2018, nous pourrons admirer les vrais fruits de son travail. Qu'il gagne ou qu'il perde, Manchester City aura été son plus grand défi.

13.1.

Comment jouera le City de Pep

« Avoir le ballon ne suffit pas : il faut savoir quoi en faire. »
JOHAN CRUYFF

Au premier jour d'entraînement à Manchester, Pep n'avait pas encore visualisé l'équipe qu'il allait diriger, pour une raison évidente : « Je ne peux pas encore imaginer comment sera l'équipe, dit-il, ni comment elle jouera, tout simplement parce que j'ignore quels joueurs seront là et quels joueurs auront plié bagage. »

Au cours du mois précédent, j'ai beaucoup parlé avec Pep. L'entraîneur avait l'intuition d'aborder l'étape la plus risquée. Le fait de ne pas savoir quel serait l'effectif définitif à sa disposition n'était pas de nature à le rassurer. Mais il avait les idées claires sur les postes à renforcer. Pourquoi tenait-il à engager un gardien, de bons défenseurs centraux, un milieu défensif et deux ailiers ? Détaillons par poste.

Le gardien. Pep considère le gardien comme le premier joueur de champ. Il ne s'agit pas d'avoir un bon jeu au pied : ce n'est qu'une petite partie de sa panoplie, pas la plus importante. Un bon jeu au pied, donc, mais aussi une grande réactivité et, bien entendu, savoir arrêter ou repousser les tirs. Empêcher et savoir jouer ! Une qualité n'empêche pas l'autre. Pour un gardien moderne, c'est le b.a.-ba. Celui qui n'est pas doté de ces deux caractéristiques part avec un gros handicap pour s'imposer au plus haut niveau. Au-delà des qualités spécifiques au poste, ce que recherche Pep chez un gardien, c'est une bonne vision et la compréhension du jeu, la concentration, le culot et l'implication dans l'organisation défensive. Le football de Guardiola commence par les choix du gardien et l'orientation du jeu qu'il choisit. Il ne s'agit donc pas de « bien jouer au pied » mais de bien

jouer au football. Bien sûr, le gardien de Guardiola reste un gardien avant tout, mais il lui demande aussi d'être un joueur complet et actif.

Les défenseurs centraux. La description du rôle du gardien vaut aussi pour les défenseurs centraux. Comme n'importe quel défenseur, celui de Guardiola est d'abord chargé de défendre sa zone en faisant valoir son agressivité, sa dextérité, son dynamisme, mais il l'attend dans un autre domaine d'excellence : la relance, indispensable au jeu de position, premier pas pour prendre possession du camp adverse. Les défenseurs bâtissent l'armature de l'attaque, c'est à eux d'indiquer la direction à suivre vers la surface adverse. Ils doivent être capables d'assumer le risque, une fois que le jeu est installé dans l'autre camp, de rester dans le rond central, à cinquante mètres de leur ligne de but, et capables d'augmenter encore la pression. On exige d'eux puissance et prise de risque. Eux aussi jouent un rôle très actif.

Le milieu de terrain. C'était le poste de Guardiola lorsqu'il jouait et cela donne une indication sur ce qu'il attend de ses lointains héritiers. Il n'est pas anodin que sa première recrue à City ait été Ilkay Gündogan, car c'est typiquement le genre de joueur qui simplifie la « construction du jeu » au milieu, qui fait en sorte que l'équipe reste groupée dans ses déplacements, mais qui sait aussi attirer les adversaires ou lancer une séquence de passes susceptible de désorganiser l'autre équipe. Ce n'est ni un milieu défensif ni un semblable de Busquets, Xabi Alonso ou Weigl, car eux ne quittent pas leur position. Non, le milieu de terrain de Guardiola a des caractéristiques mixtes : il peut jouer milieu ou intérieur, ce qui nous donne un indice sur la polyvalence que Guardiola compte utiliser, mais avec toujours la même intention : s'imposer dans le camp adverse.

Les ailiers. Depuis son passage en Allemagne, le jeu de Guardiola ne peut se concevoir sans la présence d'ailiers très écartés. Ces joueurs doivent être capables de rester le plus près possible de la ligne de touche avec patience, jusqu'à ce que le ballon arrive, puis d'éliminer en un-contre-un.

Le profil de ces joueurs détermine le jeu qui sera pratiqué par City : le gardien oriente le jeu, les défenseurs centraux portent le ballon jusqu'à la ligne médiane, le milieu de terrain organise à l'approche des seize mètres et les ailiers attendent de recevoir un ballon puis de donner la dernière passe. Le tout frappé d'un dynamisme permanent.

Gardien-défenseurs centraux-milieux-ailiers : voilà les quatre profils clés de l'organisation mise en place par Guardiola. Son premier objectif de l'été a consisté à s'assurer de l'incorporation de ces joueurs « vertébraux », car ils seront les dépositaires des intentions de jeu de toute l'équipe. Parfois, il s'agira de joueurs déjà présents au club, par exemple Kolarov, ou sortis de l'académie. À partir de ce noyau, il va inculquer progressivement sa philosophie, aperçue dès la première séance d'entraînement qui, comme on pouvait s'y attendre, a mis l'accent sur la tactique à travers les toros, des exercices de relance, du pressing à haute intensité, soit des caractéristiques qu'il veut incorporer définitivement. « Pour développer un jeu aussi offensif que le souhaite Pep, nous, les défenseurs, devons soutenir sans arrêt la récupération du ballon, a compris Gaël Clichy. C'est nouveau pour nous, car dans le passé, on jouait très écartés et nous encaissions beaucoup de buts en contre. Pep fait en sorte que nous devenions très offensifs mais très bien organisés en défense. » Rien de surprenant…

Pendant l'été, l'entraîneur a consacré beaucoup d'heures à l'étude minutieuse de la « face cachée » des joueurs. À partir des informations fournies par le club, il a procédé à l'analyse approfondie de l'équipe de la saison passée : l'évolution quotidienne du poids des joueurs, le type de récupération de chaque blessé, le nombre de séances de rééducation, leur éventuel manque d'assiduité, les retards à l'entraînement… Il n'a omis aucun détail. Par conséquent, lorsqu'il prit possession du centre d'entraînement, il avait déjà en tête le profil détaillé de chaque joueur. Ce travail préalable ne surprit aucun membre de l'encadrement, donc, à la question d'un supporter curieux de savoir ce qu'il regarde en premier chez un joueur, Pep répondit : « Que ce soit un bon camarade. »

À City, il y aura trois grandes règles régissant le comportement à avoir :

- Éthique de travail
- Esprit d'équipe
- Exigence liée à la santé (régime et prévention)

Le travail est l'indispensable combustible qui permet de cultiver le talent et d'obtenir le meilleur rendement. L'esprit d'équipe est le cadre nécessaire à la construction d'une culture d'entraide préalable à la compétitivité. Enfin, l'exigence à propos de la santé est censée rompre l'apathie, créer de nouvelles habitudes et des dynamiques positives.

Pep ne s'accorde aucune trêve et n'en accordera à personne à City, quel que soit le niveau ou le CV du joueur. Cela ne peut surprendre : chacun devra se battre au quotidien pour gagner sa place. Et s'il faut puiser dans les rangs de l'académie (une des meilleures d'Angleterre), il n'hésitera pas. Avec Guardiola, aucun joueur n'a la garantie d'être titulaire. En même temps, chacun peut espérer faire son trou.

Fin juin, toujours à Barcelone, Pep disait : « Je ne visualise pas encore "mon" City car j'ignore de quels joueurs je disposerai. Mais je peux déjà affirmer à celui qui ne courra pas aussi vite ou sautera aussi haut qu'il le peut qu'il sortira de l'équipe au profit d'un gamin. Il y en a de bons, très bons, à l'académie. »

13.2.

La patience et les ailiers

« Il n'y a rien de nouveau. Il n'y a que de vieilles choses oubliées. »
DANTE PANZERI

Pep s'en remet totalement à ses joueurs et exige la même confiance de leur part. Par exemple, il exige un sacrifice gigantesque de la part de son avant-centre. Dans une équipe de Pep, c'est un « sacrifié » (qu'il s'agisse d'un faux numéro 9 ou d'un pur attaquant). Revenons sur un match de Lewandowski pendant l'ère Guardiola. Pendant que les joueurs du noyau du Bayern combinent et se repassent le ballon, Lewandowski se déplace, court, se démarque, revient à sa position initiale, accélère ; bref, il fait son maximum pour désorganiser la défense. Il a pourtant la certitude de toucher peu de ballons : vingt-cinq par match en moyenne, soit une dizaine de moins que le gardien, le quart par rapport à Alonso ou Lahm. Une vingtaine de ces ballons seront simplement redonnés à un partenaire dans de meilleures conditions. Restent cinq tirs, dont un, en moyenne, finira au fond des filets. À chaque rencontre, Lewandowski court environ onze kilomètres et réalise quatre-vingt-cinq sprints à vitesse maximale ou semi-maximale. Tout ce travail pour ne toucher le ballon que vingt-cinq fois. L'avant-centre de Pep, en plus de marquer des buts, doit être prêt à donner énormément au collectif. Ce qui a fait dire à Lewandowski : « Notre jeu réclame beaucoup de patience. »

Les supporters de Manchester City doivent savoir que la patience est une vertu cardinale des équipes de Guardiola : les joueurs impatients n'encaissent pas sa façon de jouer. Dans l'équipe, les ailiers doivent se montrer particulièrement patients, encore plus que l'avant-centre. Pour Pep, les ailiers forment une catégorie à part, de même que les gardiens. Plus que des spécialistes, ils sont spéciaux. Je dirais même qu'ils doivent posséder

une bonne dose de « rareté ». À l'occasion d'un repas avec Noel Sanvicente, l'ancien sélectionneur vénézuélien, Pep s'est mis à disserter sur les ailiers : « Dans mon modèle de jeu, l'ailier doit s'attendre à passer de longues minutes esseulé sur son côté, quasiment sans bouger ni toucher le ballon, sans intervenir dans le jeu. En attente. Comme un gardien. De la même façon que Manu [Neuer] peut passer quarante minutes sans toucher le ballon mais avoir une parade miraculeuse à sortir dans l'instant suivant. Dans mes équipes, le gardien et l'ailier partagent cette spécificité. »

Pep dispose ses ailiers très haut, collés à la ligne de touche, à la limite du terrain, attendant leur heure. Ils restent inactifs pendant de longues minutes. Ils marchent, un pas en avant, deux pas en arrière ; ce sont des joueurs « silencieux ». Attendre, attendre encore. Attendre que les autres joueurs secouent le panier à cerises jusqu'à faire perdre la tête à l'adversaire. Alors, leur heure sonne. En un instant. Le ballon arrive enfin, il ne faut pas tergiverser, à l'image d'un chirurgien taillant la chair à l'aide d'un bistouri. Sans trembler. Au Bayern, Costa et Coman respectaient ses instructions comme de bons soldats. Ils attendaient le bon moment, imperturbables. Parfois Robben, lui, s'agitait un peu, mais il finit par comprendre qu'en restant en place, le ballon finirait par arriver et qu'il n'aurait plus qu'à planter le bistouri dans la défense adverse. Ribéry était encore plus impatient. Il avait tendance à revenir chercher le ballon au lieu de l'attendre dans la position assignée. C'est pour ça que Lewandowski, un sportif lucide doté d'un mental à toute épreuve, dit qu'il faut être patient. La patience est une caractéristique propre aux équipes de Pep et l'une des clés de leur succès.

L'ATTAQUE EN ZONE
Munich, 31 janvier 2016
Hoffenheim n'arrive qu'une paire de fois jusqu'à la surface de Neuer dans ce match riche d'enseignements : « À Turin, la Juventus jouera comme l'a fait Hoffenheim : tous regroupés derrière. Seuls Morata et Dybala essaieront de couper la trajectoire des passes de Xabi et Lahm, donc nos joueurs libres seront Kimmich et Alaba. Si nous faisons les choses bien, le match se déroulera comme aujourd'hui, c'est-à-dire que nous les avons empêchés de ressortir aisément de leur camp », avance Guardiola.

Tout en se repassant le match contre Hoffenheim, Pep se projette déjà vers l'affrontement avec la Juve : « La Juve se replie en deux rideaux, cinq joueurs plus trois. Il n'y a rien à faire contre cette masse compacte et impénétrable. Ce qu'on doit faire (et ce match contre Hoffenheim a été un bon test), c'est attirer l'un des défenseurs centraux pour l'obliger à abandonner sa position et ainsi ouvrir une brèche. »

Le plus souvent, Pep aborde les matches avec un double objectif : en premier lieu, tactique, en rapport avec le match immédiat ; en second lieu, stratégique, il teste les armes qui lui seront utiles dans une bataille ultérieure, plus importante. « La plupart des gens croient que la zone ne se rapporte qu'à la défense mais c'est une erreur, explique-t-il : il existe aussi l'attaque en zone. Lorsque tes attaquants se trouvent loin du ballon, attendant d'être sollicités au bout d'une suite d'actions, cela s'appelle l'attaque en zone, même si on lui donne aussi le nom d'attaque de position. Elle ne consiste pas à aller chercher le ballon pour attaquer mais à l'attendre dans une zone précise. »

L'échange entre Guardiola et Sanvicente approfondit le rôle des ailiers dans cette manière de jouer :

« C'est un processus complexe, poursuit Guardiola. Il ne suffit pas d'en parler pour qu'il se concrétise le jour suivant. L'ego entre en jeu, c'est pourquoi un gamin de 18 ans qui serait humble et rapide aurait de grandes chances de percer. Avant tout, il faut convaincre le joueur de patienter dans une zone précise, loin du ballon. Attends, attends, ce n'est pas encore le moment. Mais lorsqu'il arrive, réfléchis bien : combien d'adversaires reste-t-il à dribbler ? Un seul. Nous avons construit toute l'action pour permettre à l'ailier, donc à toi, d'arriver en un-contre-un… et parfois même, l'action aura si bien marché que tu n'auras plus personne à éliminer. Par contre, si tu joues sans réfléchir et que tu reviens vers l'intérieur du terrain, combien d'adversaires vas-tu retrouver sur ta route ? Quatre !

» Ne confondons pas, continue-t-il. Ça peut être intéressant d'avoir un ailier qui revient vers l'intérieur, mais très peu le font à bon escient. Car l'ailier qui rentre se retrouve attaqué de toutes parts, les adversaires lui arrivent par-devant, par-derrière, sur les côtés. L'ailier est habitué à jouer en fonction de la ligne de touche, d'un ou deux adversaires, alors il ne sait pas toujours quoi faire face au surnombre à l'intérieur du terrain. Vraiment, je n'en connais pas beaucoup qui puissent s'en sortir dans cette situation.

— Il y a Robben, intervient Sanvicente.

— Absolument et je lui ai dit : sur dix actions collectives, tu ne toucheras qu'un ballon, mais ce ballon, tu dois le transformer en but. Car si tu attaques de l'extérieur vers l'intérieur et que les attaquants se déplacent correctement, l'autre équipe ne peut plus défendre. Je ne connais pas un mouvement plus efficace.

— Le rôle de Robben n'a vraiment rien à voir avec celui de Douglas Costa, enchaîne Sanvicente. Robben est une sorte d'ailier-ailier, tandis que

Costa est un intérieur-dribbleur…

— Regarde Messi, quand il est là, on dirait qu'il se promène, il perçoit qu'il est seul, ou quand il voit qu'il est surveillé, il s'éloigne… À chaque instant, Messi radiographie la situation. On a l'impression qu'il marche, d'ailleurs c'est peut-être le joueur qui court le moins de toute la Liga, mais écoute-moi, quand il reçoit le ballon, il a une photo parfaite de l'espace-temps. Il sait exactement où se trouvent tous les joueurs. Et ça fait boum.

— Tu aimes particulièrement les jeunes ailiers. Au Barça, tu as eu Tello et Cuenca… lui rappelle Sanvicente.

— J'aime tous les ailiers, y compris ceux qui jouent en diagonale. Les ailiers classiques du Barça faisaient parfaitement le déplacement intérieur-extérieur, mais je voulais aussi qu'ils jouent extérieur-intérieur. C'est pourquoi nous avons pris Villa.

— Oui, et Neymar maîtrise aussi ces deux mouvements, prolonge Sanvicente. Parce que les Brésiliens ont ces caractéristiques. Ils sont rapides mais savent aussi jouer posément.

— Romario, Ronaldinho, Douglas Costa, Neymar… énumère Guardiola. Ces pattes des Brésiliens, avec leurs chevilles fines et leur musculature puissante. Des générations de métissage pur ont produit des footballeurs merveilleux. »

L'utilisation des ailiers est vieille comme le football, mais l'évolution du jeu a quasiment provoqué leur extinction. Aujourd'hui, l'ailier est une espèce en voie de disparition. Elle a été causée par le conservatisme qui prévaut dans les tactiques et la diminution inéluctable du nombre d'attaquants. Le journaliste argentin Dante Panzeri en a fait le constat dès 1963 dans un article célèbre (« Il n'y a pas de *wines*… Ou manque-t-on d'attaquants ? ») : « Le *winger* [l'ailier] ne sort pas d'un moule, il est la conséquence du nombre d'attaquants utilisés par une équipe. […] Si l'on passe de quatre à trois attaquants, puis à deux… Que peut-on attendre de si peu d'attaquants face à toujours plus de défenseurs ? Les ailiers ? Non : le football a pour but un arc. L'arc est un point intermédiaire d'une largeur de soixante mètres. L'instinctif, le logique, le raisonnable, c'est de se resserrer. Se rapprocher un peu plus. Donc abandonner les côtés. Ou se regrouper tous du même côté. Mais il n'est en aucun cas possible de maintenir des positions si éloignées que le seul moyen de communication entre elles, ce serait le téléphone. Avant, les *wines* y étaient. Les entraîneurs modernes les

en ont enlevés. Ceux qui savent jouer continuent de vouloir le contraire. Ou même : ils prient pour que le terrain soit plus grand, justement parce qu'ils savent très bien comment occuper l'espace. » Lorsqu'on réduit au minimum le nombre d'attaquants, l'ailier s'éteint lentement…

Guardiola reprend : « Il y a une condition au bon rendement de l'ailier : que les autres soient là, près. L'avant-centre qui pique, le meneur de jeu qui étire, le défenseur central qui s'intercale… Ces mouvements ne sont possibles que si les joueurs sont proches les uns des autres, haut sur le terrain. Si l'équipe est dans cette position, les latéraux referment l'espace auprès du milieu défensif et tu as réussi à quadriller le terrain. L'adversaire n'a plus d'espace à exploiter. Aucun. Les ailiers écartés équilibrent toute l'équipe.

— Mais si un seul se trompe de mouvement, ciao, conclut Sanvicente.

— Évidemment. Tu dois attaquer dans une zone mais dans ton dos, il y a cinquante mètres libres, donc si tu perds le ballon aussi haut, il faut absolument empêcher l'adversaire de prendre la profondeur. Empêcher la contre-attaque. »

13.3.

Ce qui l'attend dans le championnat anglais

« La surprise constante ne surprend pas. »
ALEJANDRO DOLINA

À nouvel environnement, nouvelles armes. Sur beaucoup d'aspects, la Premier League diffère de la Bundesliga. Guardiola le sait. Dans toutes ses déclarations précédant le premier match de championnat face à Sunderland, l'entraîneur a mis en avant ses difficultés prévisibles liées à la découverte d'un nouveau championnat pour lui et à l'assimilation d'une nouvelle idéologie pour ses joueurs. La plus grosse difficulté, cependant, réside dans la qualité des autres participants. Une liste des entraîneurs à la tête des équipes rivales suffit à avoir une idée du panorama : José Mourinho, Jürgen Klopp, Slaven Bilić, Claudio Ranieri, Arsène Wenger, Ronald Koeman ou Mauricio Pochettino. Mais c'est la présence d'Antonio Conte qui stimule le plus Pep. Début 2015, je lui demandai de me citer deux entraîneurs d'avenir et il me répondit sans réfléchir : « Tuchel et Conte. »

Il apprécie l'approche du jeu de ce dernier sur plusieurs points : la passion du travail, l'agressivité pour récupérer le ballon, l'intensité, l'esprit de compétition sans relâche. « Conte prône un jeu de position très différent du mien mais ça reste du jeu de position, et il le fait très bien ! » Impossible de savoir comment va tourner la saison de Premier League, mais avant son coup d'envoi, Pep citait Chelsea parmi les candidats au titre : un grand coach, d'excellents joueurs, un calendrier allégé par la non-qualification pour une Coupe d'Europe, et donc de longues semaines pour travailler sur le fond et bien préparer les matches. De plus, le style de jeu de Conte nécessite sans doute un temps d'adaptation inférieur à celui de Pep, ce qui laisse supposer que Chelsea trouvera sa vitesse de croisière (la remarque vaut aussi pour le Manchester United de Mourinho) avant Manchester City.

En Premier League, Guardiola sera confronté à des styles aussi variés que les entraîneurs qui les enseignent. Juanma Lillo considère cependant qu'il existe des points communs avec ce qu'a connu Pep en Allemagne : « Depuis très longtemps, le football allemand est un jeu à haute intensité. Lorsqu'un joueur a de l'espace devant lui, il conduit, et en général il a l'habitude de choisir assez bien le couloir intérieur sur lequel il circule, ce qui est la meilleure façon de mener une contre-attaque, comme au basket. De cette façon, le partenaire qui suit ton effort te dépasse par l'extérieur et vient prolonger l'action. Pour la même raison, Pep a vite compris que le meilleur moyen d'interrompre les contre-attaques adverses était précisément de stopper ses latéraux à l'intérieur. Lorsque le rival s'emparait du ballon et lançait le contre, les latéraux de Pep étaient là en opposition. »

En Premier League, il sera confronté à une différence marquante, toujours d'après Lillo : « En Angleterre, il n'y a pas un football très dominateur. Les contre-attaques n'arrivent pas parce que les équipes jouent volontairement le contre, mais parce que les deux équipes qui se rencontrent se contrent à tour de rôle sans s'arrêter. C'est un football contre-attaquant, car il n'y a pas eu en amont de l'action une séquence de passes susceptible de l'empêcher. Les équipes anglaises ne contre-attaquent pas comme les équipes allemandes. En général, elles cherchent un premier appui long à partir duquel un joueur trouve la passe vers le couloir extérieur. Les joueurs courent à l'extérieur et il leur suffit alors d'un appui intérieur. Cela va forcer Pep à davantage de vigilance vis-à-vis des joueurs adverses les plus avancés. Au point de songer à anticiper le marquage. L'équipe qui contre-attaque aura des difficultés à trouver une passe dans le dos des défenseurs, mais elle cherchera un appui intérieur pour une passe dans le couloir. Par conséquent, Manchester City devra essayer d'interrompre cette séquence le plus vite possible, dès le moment de la recherche de l'appui intérieur. »

BACKSTAGE 13

L'ULTIME ENTRAÎNEMENT
Munich, 19 mai 2016

Un par un, Pep ramasse les ballons et les range dans le sac. Les jeunes appelés en renfort pour tester les plans de jeu avant le sommet du samedi contre le Borussia Dortmund l'ont salué respectueusement. Autour du terrain de Säbener Strasse, il ne reste que les vigiles en train d'ôter la bâche qui abritait des regards indiscrets. Pep est seul au milieu des derniers ballons. Comme à son premier jour à Munich, il y a presque trois ans. Il pleut à verse en ce jour d'adieu. « Il pleuvait déjà le tout premier jour ? demande-t-il. Je ne m'en souviens pas. J'avais seulement en tête que Dortmund resterait notre premier et notre dernier adversaire ! Mais cette fois, Neuer et Ribéry sont là… »

La tension à quarante-huit heures de la finale de la Coupe face à Dortmund n'empêche pas un peu de nostalgie de se répandre dans l'air. « J'ai énormément profité pendant trois ans. Beaucoup appris aussi », reconnaît-il.

Pessimiste comme souvent, Guardiola n'a même pas été rassuré par la séance de grande qualité de ses joueurs, ni par la répétition efficace des coups francs et des corners : « Samedi, on marquera peut-être sur une phase que l'on a travaillée aujourd'hui… » lâche-t-il.

Pep finit par attraper le dernier ballon, referme le sac qu'il dépose à la porte du vestiaire. Une tâche accomplie par un joueur, d'habitude, mais aujourd'hui, peut-être parce que c'est son dernier jour ici, il a préféré le faire lui-même. Il s'abrite sous un petit auvent pour dédicacer un livre que je lui tends. Ses yeux s'illuminent lorsque je lui dis que la dédicace est pour Garry Kasparov. Il écrit rapidement : « Pour Garry. Mon idole. »

Après avoir fêté le quatrième titre de champion consécutif, l'équipe est retournée s'entraîner avec son énergie habituelle. Parallèlement au travail tactique exhaustif dirigé par Guardiola, son adjoint Lorenzo Buenaventura a mis en place un minicycle de quatre jours pour affiner la condition physique des joueurs :

- *Mardi*. Course et renforcement du tronc et des membres supérieurs.
- *Mercredi*. Travail sur les jambes et explosivité.
- *Jeudi*. Résistance pendant un match de trente minutes.
- *Vendredi*. Explosivité légère.

L'ironie s'invite le vendredi, au stade olympique de Berlin. Lors de la première finale de Coupe du Bayern de Guardiola (en mai 2014), David Alaba s'était blessé sur la dernière action du dernier entraînement. Et qu'arrive-t-il en mai 2016 ? La même chose : sur la dernière action de la séance, Alaba se tord la cheville et doit être accompagné chez les médecins pour un traitement express de vingt-quatre heures. Sa participation reste espérée, mais on se souvient qu'en 2014 il n'avait pas pu jouer…

Pep n'est jamais tranquille avant un grand match. Il anticipe le pire. En privé, il pare son adversaire des plus grandes qualités et partage sa crainte de se tromper de plan de jeu. Dans ces occasions, il est totalement focalisé sur l'adversaire et sur le match à venir : rien ne l'atteint. C'est aussi pour cette raison qu'il a choisi d'avancer le voyage dans la capitale. « Nous partons à Berlin dans quelques heures, annonce-t-il. Avant une finale, j'aime voyager très en avance et me retrouver tôt dans la ville du match, m'y promener un peu, profiter du séjour avant d'être pris dans le match. C'est une petite habitude personnelle. »

Le dîner du jeudi à Berlin est particulièrement émouvant pour l'ensemble du staff. Les joueurs ont organisé un hommage surprise en leur honneur, ainsi que pour Mona

Nemmer, la nutritionniste, et Andy Kornmayer, le préparateur physique, tous les deux sur le point de s'en aller à Liverpool. C'est le meilleur moment de ces trois dernières années, ponctué d'un merveilleux discours de Lahm, de quelques mots bien sentis de Neuer et d'autres, amusants, signés Müller. Les joueurs offrent des cadeaux à leurs entraîneurs.

Mais la nuit du samedi sera plus émouvante encore, grâce à la victoire en finale.

14

Le temps, ce grand sculpteur

« L'art ne progresse jamais, il évolue. »
RAÚL SOLDI

Le temps sculpte toutes les pierres. On ne doit pas se presser quand on enseigne. Ou qu'on apprend.

Entre juillet et septembre 2013, j'ai eu une période de scepticisme à propos du travail de Guardiola au Bayern. J'observais les entraînements sans noter de progrès substantiels. Les toros, les jeux de position, les oppositions, les matches évidemment, le langage corporel des joueurs, les innombrables fois où Pep se frottait la tête en plein entraînement : tout indiquait que le processus d'assimilation et de compréhension du nouveau modèle de jeu avançait au ralenti. Je n'étais pas aidé par le caractère de Pep, rarement optimiste : je ne dirai pas non plus qu'il est pessimiste, mais il navigue dans la sphère du réalisme, notant à la fois les forces de l'adversaire et les faiblesses de son équipe. Il a constamment en tête une carte des risques, ce qui le rend très prudent, et cette prudence le nimbe d'une lueur de pessimisme. Au bout de quelques mois, mon scepticisme finit par être balayé par le jeu magnifique du Bayern.

Les premiers temps à Manchester City n'ont pas été très différents des débuts à Munich : il y a eu des moments d'apprentissage difficiles. Le City de Guardiola est comme un logiciel à enrichir : d'un nouveau modèle de jeu, d'une dynamique rythmique, d'une meilleure cohésion, d'un caractère de compétiteur, d'un rendement régulier, d'une nouvelle culture collective… Cela fait beaucoup de facteurs simultanés, alors que l'exigence sera extrême dès le premier match. Pep n'a pas argument pour se dire optimiste à ce stade si l'on considère la vitesse du processus. Impossible de savoir si ce début se transformera en victoires, s'il sera riche de bons ou de mauvais matches. À quel point cette nouvelle version de l'équipe va manquer de coordination. Cette période n'en reste pas moins fascinante. Au-delà des résultats, le processus va lentement prendre forme. La recherche d'un horizon lointain.

Si l'on regarde la première esquisse d'un tableau, on peut très bien n'y voir que des coups de pinceau désordonnés, dénués de sens. C'est exactement ce que l'on pourrait voir dans les premiers matches de Guardiola à City. Sous le rendement ponctuel de l'équipe, c'est un processus complexe d'apprentissage qui sera en train de se créer. À court terme, ce sont les actions des joueurs qui font la différence (ou le hasard,

quelquefois), mais à plus long terme, c'est la vision stratégique et tactique de l'encadrement qui fera passer un cap dans le rendement.

Si l'on considère qu'une équipe est le miroir du caractère de son entraîneur, une sorte de pacte lie l'une à l'autre. Les parties doivent passer un accord pour aboutir à un projet unique. C'est la seule façon de tirer le meilleur du processus d'enseignement et d'apprentissage et la seule qui permette d'optimiser les énergies collectives. La condition *sine qua non* pour qu'une équipe devienne grande, c'est que les parties qui la composent décident de s'associer, en se multipliant plutôt qu'en s'additionnant.

La multiplication du nombre de matches est une entrave. « Les équipes doivent se préparer tactiquement pour des batailles qui se répètent tous les trois jours et ça complique l'assimilation de nouveaux savoirs, remarque Seirul.lo. C'est le modèle de jeu qui en pâtit. » Lorenzo Buenaventura ajoute : « La clé, c'est d'optimiser. On entraîne toujours moins l'équipe, mais toujours plus les joueurs. »

Julen Castellano et David Casamichana, auteurs d'*El arte de planificar en fútbol* (L'art de planifier en football), décrivent en peu de mots les raisons pour lesquelles une équipe doit s'entraîner : « Obtenir le rendement collectif maximal d'une équipe de football suppose d'optimiser tous les éléments qui composent le système et les sous-systèmes, sans négliger ses interactions. Vingt-cinq corps différents (avec des passés particuliers et inchangeables, des présents propres et uniques, et des futurs inconnus et d'une certaine façon, imprévisibles) voués à partager un projet : rivaliser au meilleur niveau possible. Pour y parvenir, il faut s'entraîner. »

L'entraîneur doit résoudre cette difficulté à partir des efforts concrets pour chaque match avec la réflexion stratégique à long terme. Tout ceci aura pour conséquence une certaine incompréhension du monde extérieur par rapport à l'équipe malgré les bons résultats des premières semaines. L'utilisation de plusieurs systèmes de jeu, les compositions ou la disposition des joueurs seront quelques-unes des caractéristiques qui tordront les idées reçues. Préserver l'identité de jeu, mais être différent chaque jour et à chaque match n'est pas un concept habituel. Il est difficile de l'assimiler. « Par nature, considère Lillo, nous méprisons ce que nous ne comprenons pas, en particulier si nous le voyons comme une agression intellectuelle. Tout ce qui nous échappe et qu'on méconnaît, on a tendance à en sous-estimer la valeur… Celui qui dit "couilles" trois mots sur quatre, nous le

comprenons bien. C'est un idiot mais je le comprends. Et comme je le comprends, c'est que ce qu'il dit doit être valide ou correct. Mais celui que je ne comprends pas, je ne retiens pas ce qu'il dit. Donc, dès que le jeu de position obtient un mauvais résultat, on le rejette. Parce qu'en fait, il nous échappe intellectuellement. »

14.1.

Le football est en évolution permanente

« Comme la vie, le foot est en mouvement continu. »
Miljan Miljanić

Le football est un être vivant en mouvement constant. S'il n'avance pas, il recule. Si nous restons attachés à nos idées reçues, la réalité du jeu finit par nous dépasser. Mais ce mouvement permanent n'est pas très visible car le bruit des victoires et des défaites est plus fort et masque tout le reste. Les victoires et les défaites se succèdent avec un tel fracas qu'elles nous rendent aveugles face aux évolutions du jeu. Le véritable progrès à l'intérieur d'une équipe de foot se produit dans le silence et la discrétion. Pas par hasard. « En silence, comme tout ce qui est grand ; avec préméditation, comme tout ce qui est entrepris par astuce », a écrit Zweig.

Guardiola et Seirul.lo évoquent l'évolution et ses difficultés.

« On ne s'en rend pas toujours compte, mais le football change sans arrêt, observe Pep. Le football d'aujourd'hui n'est déjà plus le même que celui d'il y a quatre ans. Il change constamment et requiert un *aggiornamento,* une mise à jouer permanente. Or, elle n'est pas aisée lorsque tu joues un match tous les trois jours.

— Il y a tant de matches dans une année que les équipes n'ont presque plus le temps de progresser ni de s'entraîner, elles ne font que récupérer, renchérit Seirul.lo. Il arrive que de très bons joueurs maquillent la réalité d'équipes qui sont devenues pires que beaucoup de celles d'il y a vingt ans.

— Nous avons à reconvertir la façon de nous entraîner, poursuit Guardiola. En jouant tous les trois jours, tout ce qu'on peut faire c'est récupérer de l'effort du dernier match et rafraîchir un peu les grandes lignes de la tactique. C'est pour ça qu'il faut avoir tout appris avant, pendant l'avant-saison ! Le jour qui suit un match, pendant que les titulaires

soufflent, les remplaçants et les joueurs les plus frais doivent bosser la tactique.

— Le football a connu de grandes évolutions grâce aux joueurs, dit Seirul.lo, mais il est resté figé par la faute d'entraîneurs qui dans certains pays ont choisi de restreindre la liberté des joueurs au profit de la garantie, entre guillemets, de gagner. Le processus d'évolution intervient dès qu'un entraîneur courageux décrète : "Je vais faire une chose qui risque de ne pas être comprise immédiatement." Ce sont eux qui ont permis au sport d'évoluer, pas seulement à l'échelle d'un pays, l'Allemagne, la Suède ou la Hongrie à différentes époques, que l'on voyait lors des Coupes du monde. Ces entraîneurs se sont libérés de l'obligation de victoire pour créer une évolution tangible. Toujours en tenant compte des paramètres fondamentaux, à savoir défendre sa cage et attaquer la cage adverse. Comme dans l'armée. Certains sont très efficaces pour détruire, empêcher l'avancée adverse (les défenseurs), d'autres ont le talent pour reconstruire les dérèglements infligés par l'adversaire (les milieux), d'autres, enfin, sont capables d'assiéger en continu la surface adverse (les attaquants), pour atteindre l'objectif, c'est-à-dire le but. Au fond, tout a évolué en fonction d'un seul schéma : défendre, construire, reconstruire, assaillir.

— Prends les latéraux, réplique Guardiola. Ils sont devenus décisifs selon le rôle que leur accorde l'entraîneur. Je ne veux pas de latéraux coureurs de fond mais des latéraux intérieurs. Je veux des milieux qui glissent aux postes de latéral. Ça a été une évolution cruciale pour mon Bayern : la polyvalence d'Alaba, l'intelligence de Lahm, la versatilité de Rafinha, l'énergie de Bernat. Un trésor. C'est eux qui ont rendu possible de jouer à cinq attaquants, de marquer des tonnes de buts, de gagner autant de matches.

— Dans d'autres sports, il existe une documentation plus fournie sur les différents systèmes de jeu, remarque Seirul.lo. Mais les acteurs du football sont tellement impliqués dans le travail quotidien ou dans la formation qu'ils ne cherchent plus le pourquoi mais le comment. Comment résoudre ce problème posé par l'équipe adverse ? Parce qu'on pense que cela ne consiste qu'à attaquer et à défendre. Ils ne disent pas : "Pourquoi fait-on ça ? Quelles sont les problématiques auxquelles l'adversaire nous confronte ?"

— Tu ne peux pas rester tranquille, dit Guardiola. Le football change, donc il faut évoluer tout le temps. Par exemple, la sélection italienne de Conte pratiquait le jeu de position. Rends-toi compte, l'Italie ! Ce n'était pas le même que celui de mes équipes, mais quand même. J'admire ce qu'ont fait Conte et ses joueurs, Buffon, Bonucci, Chiellini, etc. On continue de coller de vieilles étiquettes (le tiki-taka, le *catenaccio*) mais la réalité a dépassé ces clichés. Je reprends le même exemple : les latéraux sont les pièces essentielles du jeu. On ne peut plus les considérer seulement comme de braves gars qui défendent sur les côtés, et de temps à autre, montent donner un coup de main. Aujourd'hui, ils doivent se comporter comme des milieux et aller de la position de soutien au milieu défensif axial au redéploiement sur le côté en phase défensive : Kolarov, Zabaleta, Clichy, Sagna…

— En général, on parle de phases du jeu, enchaîne Seirul.lo. On a toujours évolué à partir d'elles. On n'a pas été forcé de repartir de zéro. Cependant, je repousse l'idée répandue qu'il y aurait l'attaque et la défense. Nier ce concept, c'est nier beaucoup, mais il faut expliquer aux gens que l'attaque et la défense n'existent pas. En cent cinquante années, ce jeu a évolué en fonction de la capacité de quelques joueurs de non seulement marquer des buts, mais aussi d'aider à les mettre ; et les autres sont à la fois capables de défendre et de construire. Une fois que ceci est apparu, ont émergé des entraîneurs qui, grâce à ce type de joueur, ont façonné une autre forme de jouer.

— J'aime quand une équipe est capable de jouer bien en position mais en même temps sait se défendre, regroupée dans son camp si le jeu lui impose, note Guardiola. Aussi quand une équipe qui attaque en position se met à attaquer à base de centres vers la tête de l'avant-centre. J'aime la flexibilité. C'est une qualité que je dois encore améliorer bien que j'aie beaucoup progressé dans ce domaine au Bayern. Je veux obtenir que mon équipe joue de toutes ces manières différentes et ne soit à la peine dans aucune configuration.

— Pour s'enraciner, toute évolution a besoin d'un entraîneur qui raisonne de manière non conventionnelle, affirme Seirul.lo. Et qui puisse le faire à travers des joueurs qui ne répondent pas seulement à la discipline désuète de l'attaque-défense. Ces joueurs qui sont allés au-delà la discipline ont

montré à leurs entraîneurs que de nouvelles choses étaient faisables. Grâce à ces choses, les entraîneurs ont obtenu d'approfondir les évolutions du jeu.

— Le joueur indiscipliné serait donc à l'origine des plus grandes évolutions ? demandé-je.

— À mon avis, oui, rétorque Seirul.lo. Car il a su titiller la curiosité de son entraîneur, ce qui ajouté à sa capacité d'observation, de réflexion et d'analyse et a débouché sur une évolution concrète. Si tu es un entraîneur classique, non seulement tu n'apportes rien au jeu, mais en plus tu laisses le joueur indiscipliné (dans le sens du circuit de base attaque-défense) sur le côté. C'est pourtant lui le moteur de l'évolution dans le football, car si l'entraîneur qui observe l'indiscipline est curieux et ouvert, une petite lumière va s'allumer dans son cerveau et il se dira : "Tiens, il est possible de faire autrement !" En conséquence, le jeu évolue. Alors, nous avançons.

— Aujourd'hui, on ne peut déjà plus gagner comme en 2009 ou en 2011, soutient Guardiola. Parce que je suis un meilleur entraîneur qu'à l'époque, mais aussi parce que Conte, Klopp et tous les autres sont devenus meilleurs. Du coup, mes joueurs en savent plus sur le jeu grâce à quatre années supplémentaires d'évolution. »

Jusqu'où ira le football ? Jusqu'à la synthèse de tous les modèles de jeu, mais pas de manière linéaire. Il suffit de voir qu'en certaines saisons, ce sont des équipes totalement tournées vers l'attaque qui triomphent, tandis que d'autres fois, les vainqueurs sont ceux qui pratiquent un jeu défensif, on pourrait même dire réactionnaire, ou simplement des équipes opportunistes qui exploitent leurs qualités du moment (comme le Portugal à l'Euro 2016). Ça a toujours fonctionné ainsi et ça continuera. Mais il ne faut pas confondre une mode avec une tendance, ni une vague avec une lame de fond. À chaque saison sa mode passagère, fruit de mille circonstances. Parfois, une mode peut résister plusieurs saisons, cependant la tendance de fond n'a pas changé depuis huit décennies : le football continue de rechercher l'intégration de tous les modèles de jeu en un. Ce serait une sorte de football intégral, un football total, « liquide ». Voici quelques précédents historiques.

Dans les années 1940, Carlos Peucelle, formidable joueur et *alma mater* de La Máquina de River Plate, première équipe à avoir emprunté cette voie, donna cette définition de son inspiration : « Tous [les joueurs] doivent être au marquage à la perte du ballon et tous doivent se transformer en

attaquants quand nous le récupérons. […] En football, la discipline n'est pas rigidité mais élasticité. La discipline de l'élasticité. L'ordre [module de jeu] doit être un 1-10 qui autorise tout. Et pas quelque chose de rigide qui ne serve qu'à jouer contre ceux qui jouent à l'intérieur de cette même rigidité. […] Voici le seul modèle que je recommande une fois que nous sommes certains d'avoir les joueurs adéquats : certains entrent, d'autres sortent, tous montent et tous descendent. Football *todotiempo* [tout-temps], football *todacancha* [tout-terrain]. »

Peucelle préconise donc un module en 1-10 dans lequel tous les joueurs font tout. C'est le germe du football total.

Une quinzaine d'années plus tard eut lieu la célèbre démonstration de la Hongrie à Wembley (3-6), qui provoqua une crise idéologique au pays des inventeurs du football. Il est très instructif de relire les déclarations du sélectionneur hongrois Guztáv Sebes à l'époque : « J'ai mis l'accent sur l'attaque, utilisant les quatre attaquants plus Hidegkuti dans un tourbillon de fluidité des positions qui a totalement embrouillé la défense anglaise. […] Je voulais que les ailiers, Budai et Czibor, reculent à chaque fois que c'était nécessaire pour donner un coup de main à la défense, tandis que Puskas, Kocsis et Hidegkuti se déplaçaient sur toute la surface du terrain, car j'ai pensé que les défenseurs anglais se sentiraient obligés de les suivre. À mesure que des espaces se créeraient, Bozsik s'y engouffrerait. C'était le plan. » L'équipe hongroise pratiqua un jeu en rupture, innovant, s'approchant du football total.

Deux ans plus tard, Willy Meisl écrivit un livre essentiel *(Soccer Revolution)* où il partageait sa vision du football du futur. Meisl n'était pas seulement un journaliste reconnu et un grand connaisseur du football et de ses tendances, il était surtout le frère cadet d'Hugo Meisl, l'un des principaux protagonistes du football de la première moitié du XX^{e} siècle, qui mit sur pied la fameuse *Wunderteam* autrichienne avec Matthias Sindelar en figure de proue, et partagea le banc et son savoir avec Jimmy Hogan, qui à son tour jetterait les bases du Onze d'or hongrois.

Willy Meisl fit la proposition suivante : « Il faut remplacer l'individualisme par la capacité intégrale du jeu. Le style du futur, c'est *the whirl* (le tourbillon). Je ne le conçois pas seulement comme un système mais comme la tactique susceptible d'en finir avec tous les systèmes. Les joueurs qui composent une équipe ont à l'envisager comme quelque chose

de très similaire à un orchestre. […] Le football primitif sera transformé en un jeu rapide et à bout de souffle, mais hautement spécifique. L'action continue et les changements constants en seront les dominantes. Le jeu basé sur l'individu s'est transformé en un jeu collectif qu'on ne peut résumer que d'une manière : capacité intégrale. La tactique du futur sera le flux et la fluidité liquide dans toutes les directions. Nous avons déjà entendu un tas d'avis allant dans ce sens. Pour ce tourbillon, qui exige de ne jamais s'arrêter, chaque homme doit être capable de réaliser la tâche d'un autre équipier sans limite de durée. » Ainsi, résumant les connaissances de son frère, de Hogan, de Hidegkuti et des Hongrois, Meisl approfondit : le football liquide.

(Presque personne n'a pris ces indications en considération et la leçon magistrale des Hongrois à Wembley n'a finalement eu presque aucune répercussion en Angleterre, exception faite de Manchester City entre 1954 et 1956 : le célèbre « plan Revie », testé d'abord en équipe réserve puis en équipe première, dirigé par Les McDowall, consista à transformer Don Revie en faux numéro 9 des Citizens.)

La recherche du football total connut des périodes moins fastes, mais comme les marées, elle finit toujours par revenir, de la main d'Alfredo Di Stéfano au Real Madrid ou de Helmut Schön en Allemagne, à l'époque du Santos de Pelé ou de l'école soviétique du trio Maslov-Beskov-Lobanovsky, ou encore lors des formidables révolutions lancées par Arrigo Sacchi et Johan Cruyff qui débouchèrent sur une esquisse de jeu de position qui donna des idées à Louis Van Gaal à l'Ajax en 1995. Mais aucune équipe ne s'est illustrée mieux que l'Oranje mécanique, le surnom de l'équipe néerlandaise entraînée par Rinus Michels, menée par Cruyff mais battue à Munich…

Michels disait : « Dans les années 1970, j'ai été connu pour l'utilisation de deux stratégies offensives qui ont laissé une empreinte profonde : 1°) Ce qu'on a appelé le football total (Ajax Amsterdam 1970) et 2°) La pression du football d'attaque, la chasse au ballon (Coupe du monde 1974). Le football total fut la conséquence de ma recherche de la bonne manière de casser les défenses très renforcées. Cela requiert des actions spécifiques en phase de construction de façon à surprendre l'adversaire. C'est ce qui m'a fait opter pour de fréquentes permutations à l'intérieur et entre les trois lignes. Nous avons permis à tous les joueurs de participer à la construction

du jeu et à l'attaque tout en les responsabilisant sur leurs tâches défensives. »

Le futur visé depuis le début des années 1940 est resté le même, lorsque La Máquina de River entreprit la recherche du football intégral qui réunit tous les modèles en un modèle unique. Ses caractéristiques ont été expliquées et la recherche continue. Guardiola est l'un de ceux qui s'y attellent avec le plus d'assiduité.

14.2.

Tempus fugit

« PAT GARRETT : Les temps changent…

BILLY THE KID : Non, les temps ne changent pas. C'est nous qui changeons. »
SAM PECKINPAH

Il existe une croyance répandue dans le football : nous n'aurions pas le temps. Ce n'est pas si sûr mais tout le monde en est convaincu. Concernant Guardiola et City, il a dit dès sa première apparition face aux médias : « Je sais bien que dans ce sport, on n'a jamais le temps. »

Et pourquoi ? À City non plus ? Qu'est-ce qui le contraint ? Le club ? Les supporters ? Rien de tout ça. La direction du club a tenté de faire venir Guardiola dès 2012. Elle a tout essayé mais a dû patienter quatre années. Quel esprit sain peut affirmer d'un club qui a attendu quatre ans pour s'attacher les services du directeur général de son vestiaire qu'il va exiger des résultats au bout de trois mois ? Ce serait absurde et ni Al Mubarak, ni Soriano, ni Begiristain ne sont fous. N'est-ce pas plutôt les supporters qui n'auraient pas le temps ? Dans un club qui n'a gagné en tout et pour tout que quatre titres de champion, vraiment ? Là aussi, ce serait absurde : le supporter sait parfaitement qu'il aura des joies et des peines, des jours de foi et d'autres sans, mais il sait avant tout que la passion et le travail sont garantis, que l'entraîneur et son équipe se consacreront entièrement à atteindre leurs objectifs. C'est peut-être le petit Braydon Bent qui n'a pas le temps ?

S'il y a bien quelque chose dont City dispose, en plus d'argent et d'ambition, c'est de temps pour développer son projet. Véritablement. Son club et ses supporters sont les garants de ce temps et ils lui en offrent une réserve inépuisable.

Il n'y a que l'environnement médiatique qui soit pressé ! Nous avons déjà passé en revue les objectifs de cette industrie boulimique. Pour que la grande roue continue de tourner, tout doit aller vite, à un point superficiel. Il faut du changement en permanence ! Pour que l'industrie médiatique remplisse ses objectifs, chaque entraîneur (et le joueur et le club avec) doit ressentir qu'il n'a pas le temps. Beaucoup d'agents de joueurs vont dans le même sens : pour eux, rien n'a plus de valeur qu'un footballeur qui change de club chaque année…

Le temps est un allié authentique de l'entraîneur mais il gêne les desseins de l'industrie médiatique. (Évidemment, je répète une fois de plus que je fais allusion à l'industrie médiatique, pas aux journalistes pris un par un. Et même au sein de cette industrie vorace, il reste quelques belles exceptions.) Cette réalité n'est pas vraie seulement pour Guardiola. Mourinho, Conte, Klopp et tous les autres vivent la même situation. Ce n'est pas un hasard si tant d'entraîneurs de football ou de basket (Popovich, Obradović, Guardiola, Luis Enrique…) adoptent une position identique malgré les différences qui existent entre eux : tous repoussent catégoriquement les impératifs de l'industrie médiatique qui entend influencer leurs projets.

Aucun entraîneur n'entre dans un vestiaire en sortant une baguette et prononce une formule magique. La recette miracle n'existe pas. Qui affirme le contraire est un menteur. Aucune équipe ne se mettra à jouer merveilleusement sans s'être pliée à un long processus d'apprentissage, parfois douloureux (oui, j'ai bien dit douloureux), de correction, d'adaptation, de modification de ses pièces, de mouvements et d'interactions. Ce processus n'est pas un caprice mais une nécessité basique dans le sport. Pourquoi les médias ne veulent-ils pas l'entendre ? Ce n'est pas qu'ils ne comprennent pas le cheminement. Si vous avez l'occasion, demandez à un journaliste, il vous répondra sûrement qu'il est conscient qu'une équipe a besoin de mûrir, comme un vin. Mais alors, pourquoi conspirer contre ce processus indispensable ? Car la raison d'être des médias est justement d'exacerber les passions, de flatter les plus bas instincts. La presse a besoin que ces longs processus soient parfois interrompus, entravés, voire torpillés, et que de nouveaux apparaissent. De façon à alimenter le « monstre ». Pour cela, rien de tel que de créer un mythe : le manque de temps…

Il est tout simplement faux d'affirmer qu'un bon projet ne peut bénéficier de temps. Évidemment, nous avons tous en tête des exemples de présidents de club, de supporters ou de joueurs impatients et incapables de laisser le temps à l'entraîneur d'appliquer ses idées. Mais il existe autant de contre-exemples, y compris dans les grands clubs, qui savent faire preuve de patience : à Munich ou Dortmund, à Barcelone ou Bilbao, à Turin ou Lisbonne, à Séville ou Eindhoven.

Le temps est une unité de mesure qui change toutes les perspectives. « Nous sommes faits de temps. Nous ne sommes que temps », dit Juanma Lillo. « Le temps, ce n'est pas de l'or. Le temps, c'est la vie », ajoute José Luis Sampedro. Contrairement aux apparences, Manchester City a mis beaucoup de temps à la disposition de Pep. Du coup, lorsque ses dirigeants lisent ou entendent qu'il doit réussir d'urgence car il n'a pas le temps de se tromper, ils nient sous cape. Qui l'affirme ne conspire pas seulement contre la construction du projet, il ment carrément.

J'irais même jusqu'à dire que l'assimilation des idées de Guardiola ne doit surtout pas être trop rapide. Elle réclame un minimum de temps. Dans son projet de jeu, il n'y a pas l'idée de réagir vite pour profiter des espaces laissés par l'adversaire, il n'entend pas davantage détruire le jeu de son adversaire. Son modèle est proactif, il prône la construction. C'est un modèle d'attaque qui se base sur une édification lente et sûre d'une structure de jeu, incluant une bonne organisation défensive comme mesure de protection. Demanderait-on à un architecte qui dessine les plans d'un gratte-ciel de travailler vite ou préfère-t-on qu'il bâtisse des fondations solides ? Dans le cas de Guardiola, la rapidité n'est pas conseillée. Les joueurs de City doivent apprendre sans se presser, calmement et patiemment, de façon à comprendre toutes les exigences du jeu de position pour le pratiquer ensuite avec excellence. Tant pis si cette maturation doit durer vingt mois.

NOTRE TRAVAIL EST UN LONG PROCESSUS
Munich, 18 mars 2016
Malgré la portée de la victoire contre la Juventus, Pep continuait de considérer qu'il n'en était qu'à un point intermédiaire de l'évolution du Bayern. Il cita l'une de ses autres passions, le basket : « Gregg Popovich, le grand entraîneur des San Antonio Spurs, disait que le succès réclame du temps. Notre travail est un long processus. »

Les objectifs de Guardiola à City sont tellement ambitieux que trois années pourraient ne pas suffire. Dans ce dernier chapitre, il convient de le reconnaître. S'il a effectivement besoin de plus de temps, lui seul s'accordera éventuellement du rab. Je ne me fie pas spécialement à la durée de son contrat, il est bien trop tôt pour y penser et je n'ai pas l'intention de spéculer. Je le dis dans le sens pur du temps dont il aura besoin pour mener à bien tous les objectifs qu'il s'est fixés :

- Développer une stratégie minutieuse.
- Implanter un modèle de jeu défini et détaillé.
- Construire une culture (esprit) d'équipe compétitive et solidaire.
- Se doter d'une identité footballistique incontestable.
- Concevoir un « langage » propre au niveau de l'académie.
- Gagner des titres.

Cela fait beaucoup d'objectifs à mener de front dans un environnement stressant. Il n'est donc pas insensé d'imaginer que Guardiola mette de côté ses habitudes et reste un peu plus longtemps à Manchester qu'à Munich. Il devra aussi faire preuve d'adresse dans la pression qu'il imposera à ses joueurs. Domènec Torrent emploie une métaphore : « Pep tire sur l'élastique au maximum. » L'élastique, ce sont les joueurs. Il veut extraire ce qu'il y a tout au fond d'eux mais court le risque de les épuiser, si bien qu'il devra doser (ou apprendre à le faire) pour ne pas casser l'élastique.

Le travail artisanal et de grande qualité entre en conflit avec la rapidité. D'après Sennett, mais Guardiola aurait pu dire exactement la même chose, « la lenteur du travail artisanal permet un travail de réflexion et d'imagination, ce qui est impossible lorsqu'on met trop de pression pour tenter d'obtenir des résultats rapides. La maturité requiert du temps ». Le projet de Pep à Manchester est une forme d'artisanat. Il va plus loin que d'autres. Il ne s'est pas seulement fixé l'objectif de vaincre et d'exploiter le talent des individus placés sous ses ordres, il a aussi pour mission de bâtir une équipe à tous points de vue : du jeu à la compétitivité, du modèle au caractère, de l'identité aux habitudes.

Je suis d'accord avec Santiago Coca quand il affirme que « le footballeur est le propriétaire du jeu », mais je ne crois pas que le football ne soit qu'aux joueurs, comme on l'entend souvent. Bien qu'ils en soient les personnages principaux, tout ne résume pas à ce qu'ils font sur le terrain. Le

football n’est pas seulement aux joueurs, il n’est pas seulement aux entraîneurs, ni aux supporters, encore moins aux dirigeants. Le football est aux équipes.

Qu’est-ce qu’une équipe ? Un être vivant, ainsi qu’une conjonction de plusieurs forces : les footballeurs, les entraîneurs, les supporters, les dirigeants. Elle tient compte d’un contexte où l’on retrouve les adversaires, les journalistes, le hasard et les circonstances. Tout cela fait l’essence d’une équipe. Une équipe, c’est vouloir l’être. Construire un « nous » à partir de nombreux « je ». Le construire pour lui donner vie. Une équipe, c’est un pacte. Et le football, c’est deux équipes.

Les bons entraîneurs ont deux vies simultanées : la leur et celle de leur équipe. C’est pour cette raison qu’ils vieillissent prématurément.

À l’occasion d’un dîner à New York, Kasparov fit remarquer à Pep qui serait son véritable ennemi : « Le temps Pep, ton ennemi c’est le temps. »

Et maintenant, l’heure est arrivée pour Guardiola de se donner le temps qu’il lui faut pour être celui qu’il veut être.

Bibliographie

Livres

Berger, John (2013). *Fama y soledad de Picasso*. Madrid : Alfaguara.
Bin, Sun (1996). *El arte de la guerra II*. Madrid : Edaf.
Brady, Frank (2015). *Endgame. El espectacular ascenso y descenso de Bobby Fischer*. Madrid : Teel Editorial.
Castellano, Julen ; Casamichana, David (2016). *El arte de planificar el fútbol*. Barcelona : Fútbol de Libro.
Clay, Catrine (2010). *Trautmann's Journey : From Hitler Youth to FA Cup Legend*. Londres : Yellow Jersey Press.
Clayton, David (2012). *Manchester City. A Nostalgic Look at a Century of the Club*. Sparkford : Haynes Publishing.
Couto Lago, Álex (2014). *Las grandes escuelas del fútbol moderno*. Barcelona : Fútbol de Libro.
Csanádi, Árpád (1984). *El fútbol : técnica, táctica y sistemas de juego, preparación física, entrenamiento*. Barcelona : Planeta.
Escher, Tobias (2016). *Vom Libero zur Doppelsechs : Eine Taktikgeschichte des deutschen Fußballs*. Reinbek : Rowohlt Verlag GmbH.
Fox, Norman (2003). *Prophet Or Traitor ? The Jimmy Hogan Story*. Mánchester : Parrs Wood.
Green, Geoffrey (1974). *Soccer in the Fifties*. Shepperton : Ian Allan.
Hawking Stephen, W. (1989). *Historia del tiempo*. Barcelona : Editorial Crítica.
Herrera, Helenio (1962). *Yo, memorias de Helenio Herrera*. Barcelona : Editorial Planeta.
Honigstein, Raphael (2015). *Das Reboot. How German football reinvented itself and conquered the world*. Londres : Yellow Jersey Presse.

Ibarrondo, Imanol (2015). *La primera vez que la pegué con la izquierda*. Madrid : Editorial Kolima Books.
Jackson, Phil (2014). *Once anillos*. Barcelona : Roca Editorial.

Joy, Bernard (1956). *Soccer Tactics*. Londres : Phoenix House.
Kaspárov, Garry ; Greengard, Mig (2008). *How Life Imitates Chess : Making the Right Moves, from the Board to the Boardroom*. Londres : Arrow Books.
Kerr, James (2013). *Legacy*. Londres : Hachette UK.
Lombardi, Vince (2004). *The Lombardi Rules : 25 Lessons from Vince Lombardi – the World's Greatest Coach*. Nueva York : Mc-Graw Hill Professional.
López, Marcos ; Besa, Ramon (2016). *Andrés Iniesta. La jugada de mi vida*. Barcelona : Malpaso Ediciones.
Marina, José Antonio (2016). *Objetivo : generar talento*. Barcelona : Penguin Random House.
Meisl, Willy (1955). *Soccer Revolution : Willy Meisl*. Londres : Phoenix Sports Books.
Michels, Rinus (2001). *Team building : The road to success*. Leeuwarden : Reedswain Inc.
Needham, Ernest (2003). *Association football. Cleethorpes : Soccer Books*. (Originalmente publicado en 1901).
Panzeri, Dante (2013). *Dirigentes, decencia y wines. Obra periodística*. Buenos Aires : Edición de Matías Bauso. Sudamericana.
Pasolini, Pier Paolo (2015). *Sobre el deporte*. Barcelona : Contra Ediciones.
Peucelle, Carlos (1975). *Fútbol todotiempo e historia de « La Máquina »*. Buenos Aires : Editorial Axioma.
Sciacca, Michele Federico (1958). *Historia de la filosofía*. Barcelona : Editorial Miracle.
Sennett, Richard (2009). *El artesano*. Barcelona : Anagrama.
Sérgio, Manuel (2012). *Filosofía del fútbol*. Estoril : Prime Books.
Sharpe, Ivan (1952). *40 Years in Football*. Londres : Hutchinson's Library of Sports and Pastimes.
Studd, Stephen, et al. (1958). *Herbert Chapman football emperor : a study in the origins of modern soccer*. Londres : Souvenir Press Ltd.
Taylor, Rogan ; Jamrich, Klara (1998). *Puskas on Puskas : The life and times of a footballing legend*. Londres : Robson Books.
Torres, Axel ; Schön, André (2014). *Franz. Jürgen. Pep*. Barcelona : Contra Ediciones.
Valdano, Jorge (2016). *El juego infinito*. Barcelona : Editorial Conecta.

Zweig, Stefan ; Fortea, Carlos (2011). *Fouché : retrato de un hombre político*. Barcelona : Acantilado.

Documentation
(Articles, études, vidéos, émissions de télévision)

Aizcorbes, Aitor F ; Sánchez Merino, David. « Entrevista a Julio Garganta ». Fútbol holístico. https://futbolholistico.com/2016/04/06/julio-garganta-la-humanizacion-del-entrenamiento-y-la-competicion-sera-la-gran-revolucion-del-futbol/
Alarcó, Paloma. Curso monográfico. Reencuentro con Cézanne. Cézannismo y cubismo. https://vimeo.com/91921611
Álvarez, Pilar. « Entrevista a Ken Robinson ». http://elpaissemanal.elpais.com/documentos/ken-robinson/?id_externo_rsoc=TW_CC
Arte de apropiación (blog). « Introducción al arte de apropiación y obra de Sherrie Levine ». https://b1mod.wordpress.com/2013/04/13/inicios-del-arte-de-apropiacion-y-obra-de%20sherrie-levine/
Bianca (@FCBianca1900). « A Tribute To Pep Guardiola ». Vídeo. https://www.youtube.com/watch?v=OVXOg20rpvc
Cáceres, Javier. « Entrevista a Xavi Hernández ». Suddeutsche Zeitung. http://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-xavi-ich-glaube-dass-deutschland-jetzt-das-spiel-versteht-1.3081719
Carragher, Jamie. « Entrevista a Xabi Alonso ». Daily Mail. http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2844035/XABIALONSO-MEETS-JAMIE-CARRAGHER-devastated-miss-Liverpool-return.html
Durán, Obdulio. « En busca de la competitividad (Estrategia, Marketing, Desarrollo Gerencial) ». Distal 1999 – Buenos Aires.
Efias (web). Lesiones en el fútbol europeo, temporada 2015-2016. www.efias.com
Fussballverletzungen (web). Lesiones en la Bundesliga, temporada 2015-2016. Fußballverletzungen.com
Hägglund, Martin ; Waldén, Markus ; Ekstrand, Jan. « Risk factors for lower extremity muscle injury in professional soccer the UEFA injury study ». The American Journal of Sports Medicine (2013, vol. 41, núm. 2, págs. 327-335).

Händel, Georg F. « Quel fior che all'alba ride, dueto para dos sopranos HWV 192 ». Vídeo : https://www.youtube.com/watch?v=GSNKriIfPdI
Händel, Georg F. El Mesías. « Coro. His yoke is easy ». Vídeo : https://www.youtube.com/watch?v=jx6PVtEZMAc
Kaiser, Joachim ; Thielemann, Christian. « Beethoven entdecken ». Programa televisión. 3sat. https://www.youtube.com/watch?v=w-npUVaJzyU
Lluch, Isaac. « Pep pone Alemania patas arriba ». The Tactical Room (núm. 23).
Taylor, Louise. « Entrevista a Jan Kirchhoff ». The Guardian. https://www.theguardian.com/football/2016/apr/08/jan-kirchhoffpep-guardiola-sunderland-manchester-city

Entretiens et conversations

Adrià, Ferran
Alaba, David
Alcántara, Thiago
Alonso, Xabi
Benedetti, Ignacio
Buenaventura, Lorenzo
Coba, Rosa
Costa, Douglas
Del Pozo, Miquel
Díaz Galán, Ismael
Escher, Tobias
Estiarte, Mannel
Grill, Roman
Guardiola, Pep
Guardiola, Pere
Guardiola, Valentí
Kälin, Hermann
Köhler, Uli
Krüger, Kathleen

Lahm, Philipp
Lara, Juan Ramón
Lillo, Juan Manuel
Lluch, Isaac
Martínez, Javi
Müller, Thomas
Neuer, Manuel
Niemeyer, Stefen
Planchart, Carles
Pereira, Miguel L.
Rafinha
Ribéry, Franck
Robben, Arjen
Sanvicente, Noel
Seirul·lo, Francisco
Serra, Cristina
Tapalović, Toni
Thielsch, Marco
Torrent, Domènec
Trueba, David
Valero, Xavi

Remerciements

Au FC Bayern Munich, à Markus Hörwick, Petra Trott, Cristina Neumann, Nina Aigner et Holger Quest, à Heinz Jünger et aux gardiens de Säbener Strasse, à Lufthansa et U-Bahn Munich, et à l'hôtel Wetterstein de Munich.

© Loles Vives

■ Assis sur le ballon, Pep observe Thiago et Müller s'exercer aux coups francs. L'entraînement du Bayern est fini depuis un moment, mais quelques joueurs sont restés pour faire du rab : il faut régler la mire avant de retrouver la Juventus dans quelques jours. Guardiola est toujours le dernier à quitter le centre d'entraînement.

© Isaac Lluch

■ Guardiola explique à l'auteur les plans de jeu qu'il a préparés pour le match contre la Juventus. Cette double confrontation européenne sera marquée par l'émotion, le beau jeu et un dénouement dramatique.

Loles Vives

Jeudi 19 mai 2016 : ultime séance d'entraînement de Guardiola au centre d'entraînement du Bayern. Il pleut, comme le premier jour, et Pep ramasse lui-même les ballons dispersés aux quatre coins du terrain. Il fait ses adieux

à Säbener Strasse. ■ ◎

© Martí Perarnau

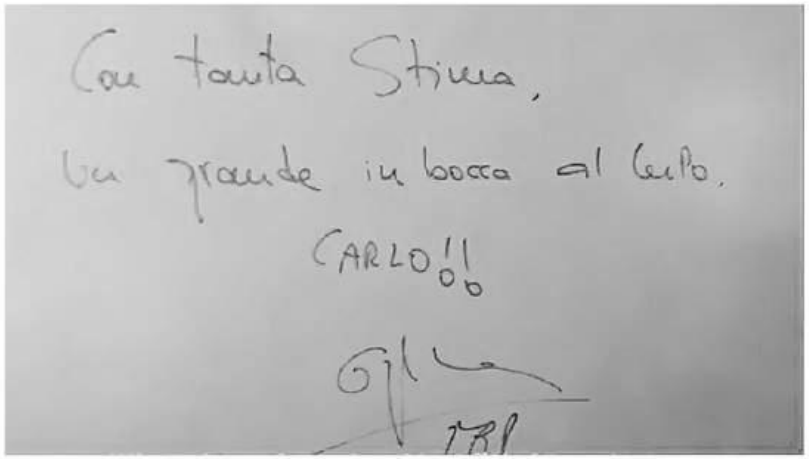
■ Le Bayern vient d'éliminer la Juventus en Ligue des champions après une prolongation agonisante. Estiarte, Guardiola, Planchart et Torrent partagent leur bonheur dans l'ascenseur privé du staff à l'Allianz Arena. C'est là que Pep a fait ses meilleures confidences.

© Martí Perarnau

■ Au moment où les joueurs rentrent de vacances, en juillet 2015, l'objectif de la saison est peint sur les murs du vestiaire : un 4 rouge pour symboliser la conquête d'un quatrième titre consécutif de champion.

© Martí Perarnau

Tous les murs de Säbener Strasse ont été décorés de motifs rappelant l'objectif de la saison 2015-2016 : remporter un autre championnat pour établir un nouveau record dans l'histoire du football allemand et s'inscrire définitivement dans la mémoire collective. « Jeder für's Team » (Un pour tous) fut le leitmotiv de la saison dans le vestiaire du Bayern. ■



© Martí Perarnau

■ Guardiola a laissé ce message d'adieu dans son bureau de Säbener Strasse : «Avec toute mon estime. Je te souhaite bonne chance, Carlo !» La lecture de ces mots a beaucoup ému Ancelotti.

© Agencia EFE

Karl-Heinz Rummenigge et Pep Guardiola fêtant la victoire en finale de la Coupe d'Allemagne en 2016 à Berlin. Le septième et dernier titre du Bayern sous la direction de Pep. ■

© Agencia EFE

■ La présentation de Guardiola aux supporters de Manchester City, le 3 juillet 2016, pendant laquelle l'entraîneur a fixé ses objectifs : «Le premier objectif est de bien jouer. Ensuite, gagner un match, puis un autre, et encore un...»

© Martí Perarnau

■ Retour à Munich : le 21 juillet 2016, il est revenu pour diriger un entraînement à Säbener Strasse mais à la tête de Manchester City cette fois. Les retrouvailles avec ses anciens joueurs (à l'image, Xabi Alonso et Thiago, de dos, discutent avec Domènec Torrent et Carles Planchart) et avec les supporters munichois furent chaleureuses et empreintes de tendresse.

© Gettyimages

Dès le premier entraînement avec Manchester City, Guardiola a commencé à dispenser ses principes de jeu : relance propre, respect des positions, recherche des hommes libres... Les milieux de terrain (ici, Fernandinho et Fernando) sont les clés pour appliquer ses principes. ■

© Gettyimages

■ Nolito est l'une des cinq recrues de Guardiola pendant l'été 2016. L'utilisation des ailiers est l'une des caractéristiques de base du jeu de Pep.

© Gettyimages

Pour atteindre les nombreux objectifs qu'il s'est fixés à Manchester City, Guardiola a étoffé son staff. Ici, aux côtés de Pep, Domènec Torrent, entraîneur adjoint, Mikel Arteta, assistant de l'entraîneur, et Lorenzo Buenaventura, préparateur physique. ■